

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová strategie sítě maloobchodních jednotek Zvěrokruh

Marketing strategy of Zverokruh company

DP-HF –KMG -2010 - 24

PAVLÍNA KOCOURKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., KMG

Konzultant: MVDr. Jana Dupalová, gen.ředitelka MVDr.Ivo Dupal - Sanvet

Počet stran: 76

Počet příloh: 4

Datum odevzdání 7.5.2010

Byla jsem seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 30. 4. 2010

Anotace:

Cílem diplomové práce „Marketingová strategie sítě maloobchodních jednotek Zvěrokruh“ je prozkoumat stávající situaci maloobchodní sítě Zvěrokruh a navrhnout její marketingovou strategii pro další období.

První část tvoří kapitoly, ve kterých jsou zachycena různá teoretická východiska marketingu a postup tvorby marketingového plánu.

Druhá část je zaměřena na analýzu stávající situace a stávající marketingové strategie maloobchodní sítě Zvěrokruh a následně na navržení marketingové strategie pro další období.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, marketingová strategie, marketingový mix

#### Annotation

The aim of my diploma thesis of called „Marketing strategy of Zverokruh company“ is to examine the current situation of the Zverokruh company and to propose it's marketing strategy for next periods.

The first part is composed of parts which deal with various theoretic resources of marketing and processing of marketing plan.

The second part concerns with analysis of the current situation and current marketing strategy of the Zverokruh company and with proposing the new marketing strategy for next periods.

#### Keywords

Marketing, marketing plan, marketing strategy, marketing mix

## Obsah

1	1 Vymezení základních pojmů .....	11
1.1	Vymezení základních pojmů.....	11
1.2	Marketing v grafickém vyjádření.....	13
2	Vývoj marketingu .....	14
3	Strategické plánování .....	17
3.1	Stanovení poslání firmy.....	18
3.2	Stanovení podnikatelských cílů .....	18
3.3	Výběr podnikatelských aktivit .....	19
4	Marketingový proces.....	20
4.1	Plánovací etapa .....	21
4.1.1	Marketingová situační analýza .....	21
4.1.2	Stanovení marketingových cílů .....	25
4.1.3	Formulování marketingových strategií .....	26
4.2	Realizační etapa.....	32
4.3	Kontrolní etapa.....	33
5	Zvěrokruh – základní informace.....	37
5.1	Historie společnosti.....	37
5.2	Profil sítě Zvěrokruh .....	40
5.3	Vývoj Zvěrokruhu v číslech.....	41
6	Sestavení marketingového plánu .....	44
6.1	Situační marketingová analýza.....	44
6.1.1	Makroprostředí .....	44
6.1.2	Konkurence .....	45
6.1.3	Dodavatelé .....	49

6.1.4	Zákazníci .....	49
6.1.5	SWOT analýza Zvěrokruhu .....	50
6.2	Návrh marketingové strategie .....	51
6.3	Marketingový mix.....	57
6.3.1	Produkt.....	57
6.3.2	Cena.....	65
6.3.3	Propagace.....	66
6.3.4	Distribuce .....	69
7	Rozpočet.....	71
8	Závěr.....	73

## **Seznam zkratk:**

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BCG	poradenská firma Boston Consulting Group
č.	číslo
hosp.	hospodářský
chov.	chovatelský
CHP	chovatelské potřeby
IS	informační systém
KF	Kaufland
KRM	krmiva
mark.	marketingový
MO	maloobchodní
OC	obchodní centrum
OL	Olympia
OLAP	on-line Analytical Processing, analytický nástroj
org.	organizační
Q	kvartál roku
r.	roku
SBU	strategic business unit – strategické obchodní jednotky
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VO	velkoobchod
vyd.	vydání

## **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Stanovení firemního poslání

Tabulka č. 2: Proces marketingového řízení

Tabulka č. 3: Vývoj počtu prodejen Zvěrokruh

Tabulka č. 4: Vývoj počtů realizovaných nákupů ve Zvěrokruhu (v tisících)

Tabulka č. 5: Vývoj průměrné hodnoty realizovaného nákupu ve Zvěrokruhu (v Kč)

Tabulka č. 6: Vývoj ročních obrátů a marže Zvěrokruh (v Kč)

Tabulka č. 7: Vývoj měsíčních obrátů Zvěrokruh (v tisících Kč)

Tabulka č. 8: Vývoj nezaměstnanosti ve vybraných mikro regionech

Tabulka č. 9: Strategičtí dodavatelé Zvěrokruhu v roce 2009

Tabulka č. 10: Obrat skupin produktů podle druhu zvířat v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Tabulka č. 11: Obrat skupin produktů podle typu zboží v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Tabulka č. 12: Obrat skupin produktů podle typu zboží v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Tabulka č. 13: Přehled vývoje ziskové marže v roce 2009

Tabulka č. 14: Přehled rozložení marketingových nákladů v roce 2009 a v roce 2010

Tabulka č. 15: Podíl marketingových nákladů na obratu a ziskové marži



## **Seznam obrázků:**

- Obr. 1 Komplexní schéma marketingu
- Obr. 2 Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí
- Obr. 3 Fáze strategického plánování
- Obr. 4 Grafické znázornění BCG matice
- Obr. 5 Příklad životního cyklu SBU
- Obr. 6 Matice: expanze výrobek – trh
- Obr. 7 Porterovy konkurenční strategie
- Obr. 8 Průběh segmentace, targetingu a positioningu
- Obr. 9 Marketingová strategie a její realizace
- Obr. 10 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu
- Obr. 11 Vývoj ročních obrátů a ziskové marže Zvěrokruhu
- Obr. 12 Vývoj měsíčních obrátů Zvěrokruhu
- Obr. 13 Podíl skupin produktů dle druhu zvířat na obratu Zvěrokruhu 2009
- Obr. 14 Podíl skupin produktů dle typu zboží na obratu Zvěrokruhu 2009
- Obr. 15 Podíl skupin produktů dle druhu zboží na obratu Zvěrokruhu 2009

# 1 Vymezení základních pojmů

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Pojem marketing se dnes objevuje ve sdělovacích prostředcích každý den. Mnoho lidí si však za slovem marketing představuje pouze reklamu nebo podporu prodeje. Podpora prodeje i reklama jsou velmi důležitou součástí marketingu, nejsou však těmi nejdůležitějšími. Nejlépe pojem marketingu vystihují zažité definice marketingových odborníků:

### Definice marketingu

*„Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.“<sup>1</sup>*

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ „Marketing management je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojí cíle jednotlivců a organizací“<sup>2</sup>*

*„V roce 1964 byla přijata definice marketingu, která jej chápe jako „výkon obchodních aktivit, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli“. Paulu Mazurovi se přisuzuje širší koncepce marketingu, která je vyjádřena definicí: „Marketing je dodávkou životního standardu společnosti“. Tím byl položen základ moderního marketingu, který zahrnuje základní vztah: zákazník -> vývoj a příprava výrobku -> výroba -> prodej.“<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str. 29

<sup>2</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str. 30

<sup>3</sup> TOMEK, J., Základy strategického marketingu. 2.vyd. Plzeň, 2001, ISBN 80-7082-821-8 strana 10

### **Potřeby, přání, poptávka**

Tyto definice marketingu vycházejí ze zkušenosti, že každý jednotlivec má své potřeby a přání. Co to ale jsou potřeby? Všeobecně vžitá definice potřeby je pocit nedostatku. Tato potřeba nedostatku se pak promítá ve formě přání nebo touhy. Aby bylo možné plnit přání a touhy, jsou nutné nějaké zdroje.

Pod pojmem zdroje si lze představit peníze, které tvoří kupní sílu, je možné soubor přání označit jako poptávku. Být úspěšný v marketingu pak znamená porozumět potřebám, přáním a tedy i poptávce svých zákazníků.

P.Kotler říká: „*Dokonalé porozumění potřebám zákazníků, jejich přáním i požadavkům či jejich poptávce je základem vytváření marketingových strategií.*“<sup>4</sup>

### **Hodnota pro zákazníka**

Při uspokojování svých potřeb má v dnešní době zákazník na výběr širokou nabídku produktů, které jeho potřeby uspokojí. Na základě čeho se tedy rozhoduje? Zákazník se rozhoduje na základě vnímané hodnoty, kterou mu daný produkt může přinést. Hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi náklady na získání produktu a hodnotou, kterou zákazník prostřednictvím produktu získal. Hodnotu pro zákazníka je možné označit jako užitek.

### **Spokojenost zákazníka**

Spokojeností zákazníka lze označit míru naplnění zákaznického očekávání. Spokojenost zákazníka je spojena s jeho vnímáním a hodnocením získaného produktu.

Cílem každého pracovníka marketingu by mělo být uspokojení potřeb a přání zákazníka pomocí vysoko vnímané hodnoty produktu a dosažení vysoké míry spokojenosti zákazníka a to takovou cestou, která zároveň povede k naplnění firemních cílů.

---

<sup>4</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3*  
str. 32

## Trh

Pojem trh se původně používal pro označení konkrétního místa, kde probíhala směna produktů mezi kupujícími a prodávajícími. V pojetí ekonomickém je to označení skupiny prodávajících a kupujících v rámci skupiny komodit. V marketingovém pojetí slovo trh označuje soubor všech stávajících a potencionálních kupujících výrobků nebo služeb. Cílem marketingových pracovníků je porozumět chování a změnám trhu.

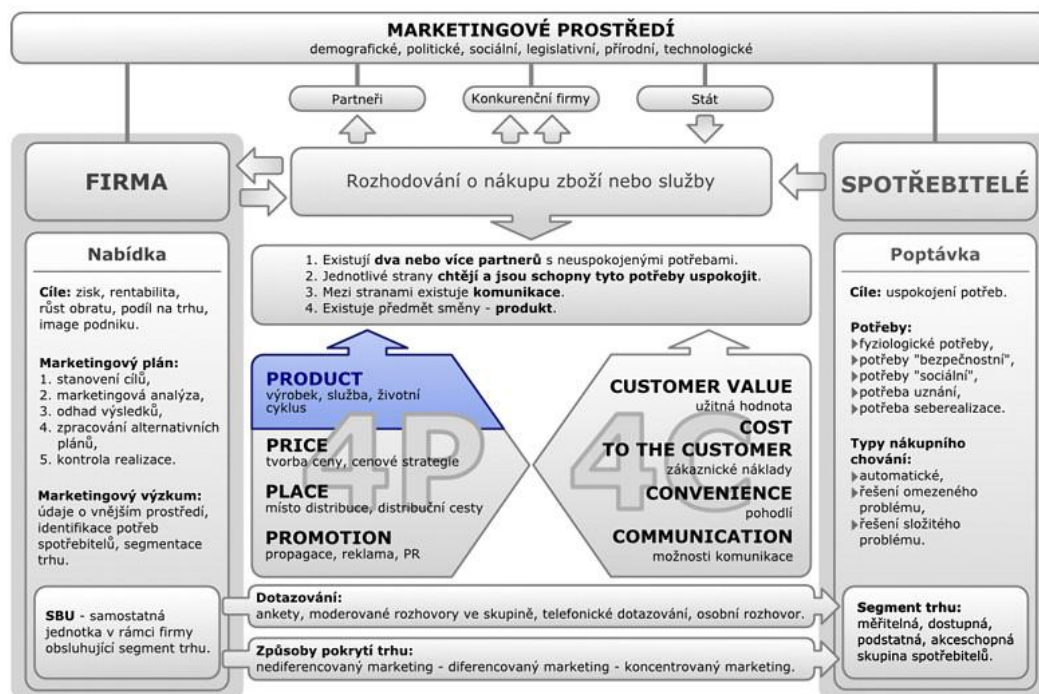
## Marketingové řízení

Marketingové řízení je nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly; jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovené cíle.

Zjednodušeně lze marketingové řízení označit jako řízení poptávky.

## 1.2 Marketing v grafickém vyjádření

Na uvedeném schématu jsou zobrazeny jednotlivé komponenty marketingového procesu a jejich interakce.



Obr. 1 Komplexní schéma marketingu

Zdroj internet: [www.halek.info](http://www.halek.info)

## 2 Vývoj marketingu

Během vývoje marketingu se utvořilo pět filozofických koncepcí marketinkového řízení: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu. Marketingová koncepce definuje filosofický směr, jak dosáhnout určení a uspokojení přání a potřeb zákazníků lépe než konkurence a prostřednictvím toho dosáhnout naplnění cílů organizace.

Prvořadým cílem majitelů je zisk. Je ale nutné mít na zřeteli, jak tohoto cíle dosahovat v dlouhodobém horizontu tak, aby prosperita a rozvoj firmy byli dlouhodobě udržitelné. Nejnovější marketingové koncepce staví do středu veškerého dění zákazníka, jeho přání a potřeby. Tuto skutečnost by měl mít na paměti každý pracovník firmy.

### **Výrobní koncepce marketingového řízení**

Nejstarší koncepcí marketingového řízení je koncepce výrobní. V období vzniku této koncepce poptávka mnohonásobně převyšovala nabídku. Výrobní koncepce je založena na předpokladu, že pro spotřebitele je nejdůležitější levný výrobek, který je snadno dostupný. Proto tato koncepce staví na efektivní výrobě, distribuci a prodeji za nízké ceny. Typickým příkladem firmy využívající výrobní koncepci marketingového řízení je automobilka Ford, nebo obuvnická firma Baťa. V současnosti je možné se s touto koncepcí setkat v rozvojových zemích.

### **Výrobková koncepce marketingového řízení**

Další koncepcí je výrobková koncepce. Tato koncepce je postavená na předpokladu, že spotřebitelé preferují kvalitní, moderní a výkonné výrobky. V období vzniku výrobkové koncepce docházelo k postupnému vyrovnání poptávky a nabídky a k diferenciaci zákazníků do tří skupin - bohatí, průměrně bohatí a chudí. Od toho se odvíjel tlak na kvalitu a atraktivitu produktů. Nabídka vyrovnala poptávku, zákazníci tedy začali vyhledávat kvalitnější produkty. Negativní stránkou výrobkové koncepce je přílišné zahledění se do vlastního výrobku a opomíjení skutečných potřeb trhu. Pracovníci firmy se zaměřují výhradně na vylepšování výrobků bez ohledu na přání zákazníků, často je

opomíjena i rovnováha poměru užitek-cena. Odklon od respektování přání zákazníka může vést až k jeho ztrátě.

### **Prodejní koncepce marketingového řízení**

Třetím typem koncepce marketingového řízení je koncepce prodejní. Tato koncepce vznikla v USA ve třicátých letech. Trh se mění z trhu výrobce na trh spotřebitele. Výrobce se snaží ovlivnit nákupní rozhodnutí spotřebitelů masivní propagací a podporou prodeje svých výrobků. Koncepce je založená na předpokladu, že spotřebitelé kupují výrobek na základně masivní a různorodé podpory prodeje. Slabým místem prodejní koncepce je chybějící zpětná vazba od zákazníků. Výrobce se nesnaží poznat přání zákazníka, ale snaží se ho přesvědčit ke koupi svého produktu. Cílem prodejní koncepce je tedy prodat co se vyrobí, nikoli vyrobit, co zákazník požaduje.

### **Marketingová koncepce marketingového řízení**

V 50. letech 19. století se v USA objevuje marketingová koncepce. Marketingová koncepce staví na snaze určit správně potřeby a přání zákazníků a uspokojit je lépe než konkurence – říká, že je nutné nejprve poznat trh, identifikovat přání a potřeby zákazníků a ty následně uspokojit nabízeným produktem. Teprve v marketingové koncepci se řídicím prvkem vývoje a výroby produktů stává zákazník. Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí ukazuje následující obrázek číslo 2.



Obr. 2 Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str. 51

### Sociální koncepce marketingového řízení

Zatím nejnovější koncepcí marketingového řízení je koncepce společenského marketingu (též sociální koncepce). I sociální koncepce je založena na myšlence uspokojení potřeb a přání zákazníků, ale navíc zohledňuje i dlouhodobé zájmy společnosti. Sociální koncepci je tedy možné definovat jako marketingovou koncepci rozšířenou o prvek „veřejný zájem“. Veřejným zájmem se pak rozumí zvyšování blahobytu spotřebitele a společnosti.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str. 51

### 3 Strategické plánování

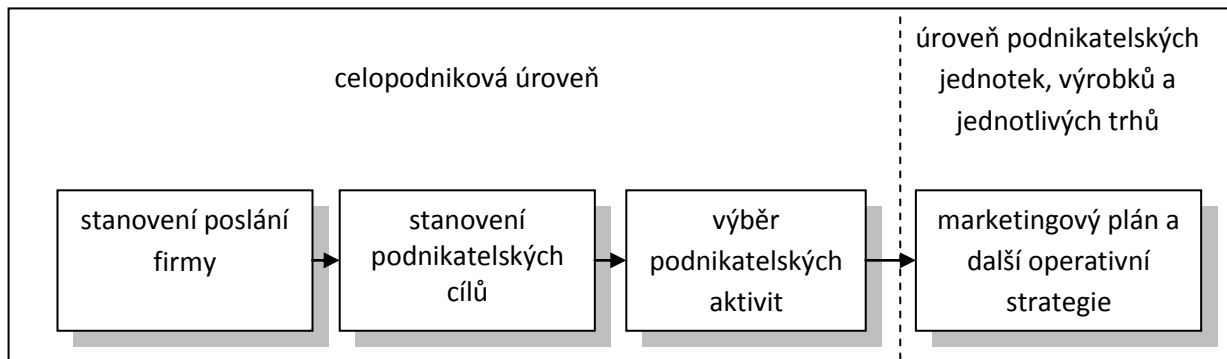
Plánování je nezbytnou součástí jakéhokoliv řízení. Plánování nutí vedoucí pracovníky analyzovat vývoj firmy, pomáhá jim přemýšlet systematicky o minulosti, přítomnosti i budoucnosti firmy.

Plány se obvykle připravují roční, dlouhodobé a strategické. Roční a dlouhodobé plány říkají, jak být úspěšný v oboru, jak udržet pozici firmy.

Strategické plány jsou orientované na příležitosti v měnícím se prostředí. Podstatou strategického plánování je stanovení firemních cílů, poslání firmy a definice firemního portfolia. Ze strategického plánu se pak vychází při tvorbě plánů na nižší úrovni, tím je zajištěna kompaktnost a soulad plánů v různých firemních aktivitách napříč celou firmou.

*„Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni.“<sup>6</sup>*

Obrázek číslo 3 zobrazuje posloupnost jednotlivých fází strategického plánování.



Obr. 3 Fáze strategického plánování

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str.

81

<sup>6</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str.

81



### 3.1 Stanovení poslání firmy

Stanovení poslání firmy je jedním ze základních stavebních kamenů marketingové strategie. Poslání firmy odpovídá na otázku, proč vůbec firma existuje, co je jejím opodstatněním. Definice poslání by měla být stručná a srozumitelná pro pracovníky firmy i pro zákazníky. Pokud firma správně definuje své poslání, stává se poslání nedílnou součástí image firmy, umožňuje jasnou identifikaci firmy a zaměření.

*„Poslání je vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“<sup>7</sup>*

Příklady poslání firem uvádí následující tabulka číslo 1.

Tabulka č. 1: Stanovení firemního poslání

Název firmy	Stanovení poslání podle nabízeného produktu	Stanovení poslání podle očekávaného trhu
Hotely Ritz – Carlton	Pronájem pokojů	Tradicí hotelů Ritz-Carlton je plnit hostům i nevyslovená přání. Naši hosté se u nás cítí pohodlně a příjemně.
Home Depot	Prodej nářadí a potřeb pro kutily	Naše rady a nabízená řešení přemění pasivní majitele rodinných domů v aktivní kutily.
Starbuck (poslání při zavádění)	Poskytování kavárenských služeb	Zavést Starbucks jako předního dodavatele té nejlepší kávy na světě a nekompromisně dodržovat všechny naše principy během našeho růstu.

KOTLER P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha:Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str.86

### 3.2 Stanovení podnikatelských cílů

Stanovení cílů podniku promítá poslání do konkrétní podoby. Aby bylo možné poslání naplňovat, je nutné ho rozpracovat do jednotlivých cílů ve všech dílčích oblastech podnikání a k jednotlivým cílům pak stanovit odpovědnost příslušných manažerů.

---

<sup>7</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str. 82

Při stanovování podnikových cílů je možné definovat:

- Postavení firmy na trhu (velikost tržního podílu, velikost obrátu, postavení v rámci konkurence..)
- Ukazatele rentability (zisk, doba návratnosti, rentabilita celkového kapitálu..)
- Finanční cíle (složení kapitálu, míra zadlužení, likvidita)

Při stanovování cílů je nutné mít na zřeteli vztahy mezi jednotlivými cíli. Cíle mohou být vzájemně neutrální, komplementární nebo i konfliktní. U konfliktních cílů je účelné provést zhodnocení cílů, definovat priority a cíle uspořádat.

### **3.3 Výběr podnikatelských aktivit**

Na základě připravených cílů firma plánuje své podnikatelské portfolio. Podnikatelské portfolio je souhrnem všech podnikatelských aktivit firmy. Při výběru podnikatelských aktivit nesmí management opomenout na identifikaci příležitostí podniku. Při určování příležitostí podniku je nutné dosáhnout souladu mezi nabízenými eventualitami na straně jedné a zdroji a schopnostmi firmy na straně druhé.

Při vyhodnocení stávajícího portfolia jsou vedením firmy určeny strategické podnikatelské jednotky (strategic business unit – SBU). Strategickou podnikatelskou jednotkou může být produktová řada, samotný produkt, poskytovaná služba nebo i celá divize firmy.

Pro strategické podnikatelské jednotky platí, že mají vytyčené své vlastní cíle, své poslání a mohou být realizovány nezávisle na ostatních aktivitách firmy.

## 4 Marketingový proces

Poslání firmy a její cíle definuje strategický plán. Naplnění strategického plánu se realizuje s využití marketingového procesu. Marketingový proces probíhá ve třech etapách:

plánování – realizace - kontrola

Tabulka č. 2: Proces marketingového řízení

PLÁNOVACÍ ETAPA	
Marketingová situační analýza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kde jsme se nacházeli</li><li>• Kde se nacházíme</li><li>• Kam můžeme na základ současných plánů dospět (odhad vývoje)</li></ul>
Stanovení marketingových cílů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kam se chceme skutečně dostat</li></ul>
Formulování marketingových strategií	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jak dosáhneme stanovených cílů (způsob)</li><li>• Jak budeme konkurovat s výrobky na trzích (způsob)</li></ul>
Sestavování marketingového plánu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jak postupovat při sestavování písemného dokumentu – mar. plánu – který je určujícím nástrojem pro řízení mar. úsilí podniku v časovém období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy, rozpočet)</li></ul>
	SESTAVENÝ PLÁN
REALIZAČNÍ ETAPA	
Vlastní realizace plánu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přeměnit úkoly plánu ve skutečné výrobky a služby</li></ul>
Vytvoření marketingové organizace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volit typ org. struktury pro realizační proces</li></ul>
	SKUTEČNĚ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY
KONTROLNÍ ETAPA	
Měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provéřit strategické premisy a jejich platnost</li><li>• Změřit výsledky a porovnat je s plánem</li></ul>
Hodnocení, korigování a využití odchylek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvořit nové dokonalejší plány a realizační postupy</li></ul>

Boučková, J., *Marketing*, 1. vydání Praha: C.H.Beck, 2003 ISN 80-7179-577-1, str. 16

## 4.1 Plánovací etapa

Plánovací etapa se skládá ze tří kroků:

- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií

Výsledkem plánovací etapy je sestavení marketingového plánu.

### 4.1.1 Marketingová situační analýza

*„Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace firmy s důrazem na jeho marketingové činnosti (mikroprostředí) a šetření postavení firmy v daném prostředí s důrazem položeným na analýzu trhu (makroprostředí).“<sup>8</sup>*

Marketingová situační analýza se provádí ve třech časových horizontech:

- minulý vývoj = kde se podnik nacházel v minulosti
- současný stav = kde je podnik nyní
- odhad budoucího vývoje = kam chce firma dospět

a ze dvou úhlů:

- pohled na vnější situaci (makroprostředí)
- pohled na vnitřní situaci (mikroprostředí)

### Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vnější činitele. Tyto činitele jsou prakticky nekontrolovatelné, představují soubor hrozeb a příležitostí. Jde o faktory:

- Sociální – kulturní a demografické
- Technické a technologické – nástup nových technologií, technologické změny

---

<sup>8</sup> Boučková, J., *Marketing*, 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2003 ISN 80-7179-577-1, str. 204

- Ekonomické – ekonomická situace, míra nezaměstnanosti, inflace, úrokové sazby..
- Politicko – legislativní – legislativa (ochrana spotřebitelů, ekologické normy..), politická situace vnitrostátní i mezinárodní

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí tvoří nejbližší okolí podniku. Zahrnuje dodavatele, distributory, zákazníky, konkurenci, veřejnost. Tito činitelé představují silné a slabé stránky firmy. Dobře porozumět mikroprostředí je výchozí předpoklad pro možnost správného investování.

### **SWOT analýza**

Situační analýzu něčího a vnitřního prostředí lze sumarizovat do SWOT analýzy, která zahrnuje 4 klíčové body:

STRENGTHS – silné stránky

WEAKNESSES – slabé stránky

OPPORTUNITIES – příležitosti

THREATS – hrozby

Silné a slabé stránky zahrnují výsledky analýzy mikroprostředí, příležitosti a hrozby ukazují závěry z analýzy makroprostředí.

Závěry ze SWOT analýzy firmy a prostředí se vždy promítají ve správně sestaveném podnikatelském portfoliu.

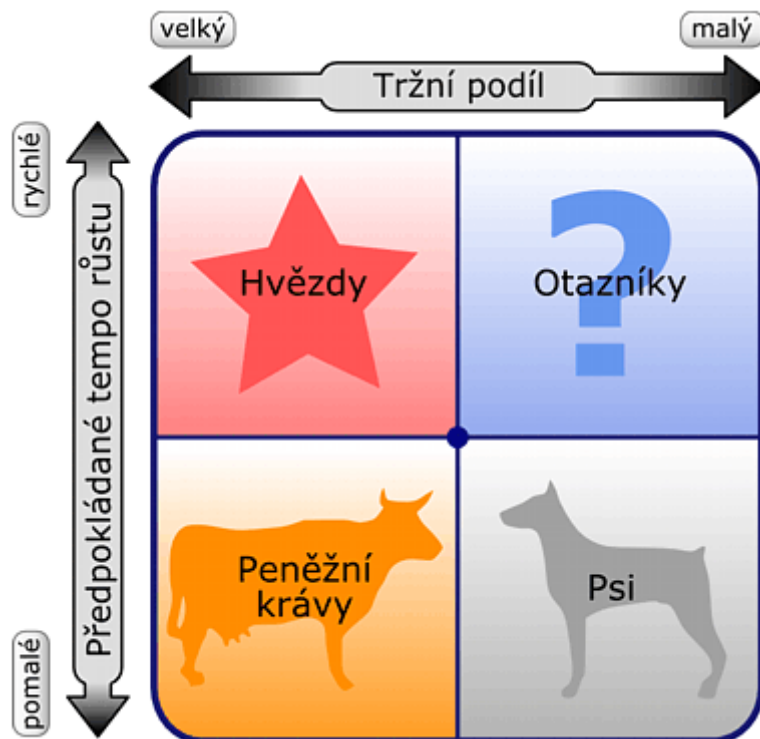
### **BCG analýza**

Součástí situační analýzy je také hodnocení podnikatelských jednotek z pohledu jejich výnosnosti. Pro toto hodnocení lze využít matici BCG. Matici sestavili konzultanti Boston Consulting Group – jedné z nejvýznamnějších poradenských firem v oblasti řízení podniku.

Metoda BCG spočívá ve vyhodnocení vztahu růstu podílu dané strategické podnikatelské jednotky na trhu k jejímu relativnímu tržnímu podílu.

Na svislou osu se nanáší meziroční tempo růstu podílu SBU na trhu a na osu vodorovnou velikost jejího tržního podílu. Dle dosažených hodnot se SBU umístí do jednotlivých kvadrantů matice. Kvadranty se označují názvy: dojně krávy, hvězdy, otazníky, bídní psi.

Následující obrázek číslo 4 znázorňuje matici BCG:



Obr. 4 Grafické znázornění BCG matice

Zdroj internet: [www.halek.info](http://www.halek.info)

### **Dojné krávy**

Jako „dojné krávy“ se označují SBU s vysokým podílem na trhu, ale poměrně nízkým tempem růstu. „Dojné krávy“ vyžadují velmi málo investic na udržení svého tržního podílu a tvoří stabilní základ chodu firmy.

### **Hvězdy**

„Hvězdami“ jsou nazývané SBU s velkým tržním podílem a rychlým tempem růstu. Rychlý růst trvá omezený čas a většinou je nutné ho podpořit finančními investicemi. Po zpomalení růstu se hvězdy obvykle stávají „dojnými krávami“.

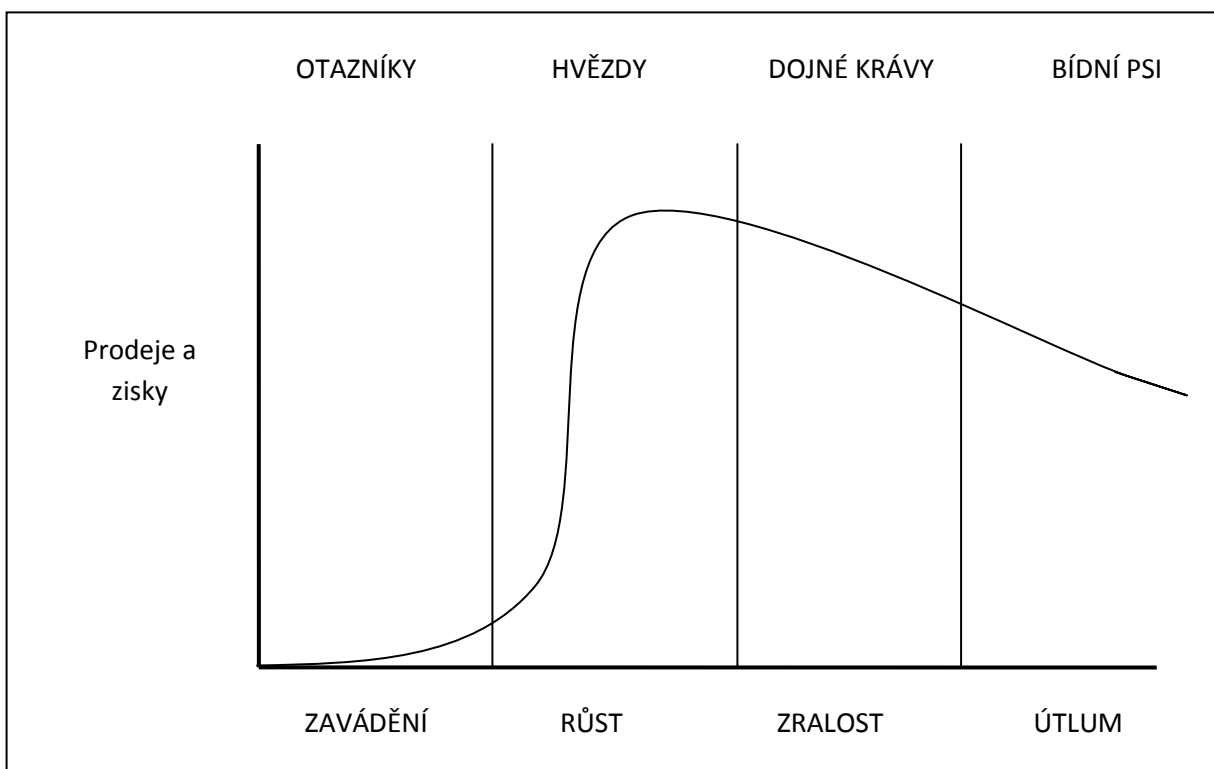
### **Otazníky**

SBU s malým tržním podílem, ale rychlým tempem růstu jsou „otazníky“. U těchto SBU je nutné rozhodnout, zda mají potenciál stát se hvězdami či dojnými krávami. Ty jednotky, které perspektivu nemají, je vhodné ukončit.

## Bídní psi

„Bídní psi“ jsou takové podnikatelské jednotky, které mají nízký tržní podíl a zároveň i velmi pomalý růst. Tyto jednotky nejsou z pohledu budoucího vývoje perspektivní.

Postavení jednotlivých podnikatelských jednotek se časem mění. Řada z nich začíná na pozici „otazníku“ a teprve správným řízením se vyvine v „dojnou krávu“ nebo „hvězdu“. Jako samotné výrobky, i podnikatelské jednotky mají své životní cykly. Proto je důležité, aby management jejich vývoj sledoval a přicházel se stále novými možnostmi.



Obr. 5 Příklad životního cyklu SBU

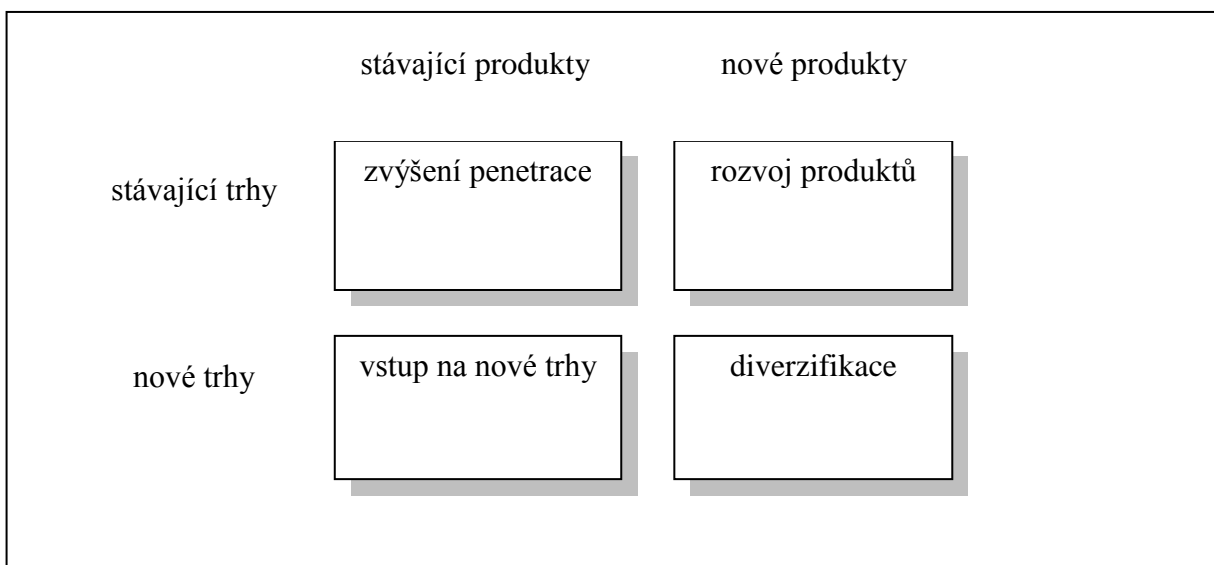
Zdroj: Boučková, J., *Marketing*, 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2003 ISN 80-7179-577-1, str. 93

Tak jako většina metod má i BCG matice svá omezení. Je důležité si uvědomit, že analýza BCG je statická a je zaměřená na aktuální stav, uvažuje pouze ve dvou dimenzích a je poměrně obtížné získat informace pro konstrukci matice.

### Analýza tržních příležitostí

Aby management získal lepší podklady pro plánování budoucího vývoje, je vhodné využít na doplnění matici „expanze výrobek – trh“

*„Matice „expanze výrobek – trh“ je nástroj strategického plánování, který umožňuje určit možnosti firemního růstu prostřednictvím tržní penetrace, vstupu na nové trhy, vývojem nového produktu či diverzifikací (kombinací) aktivit.“<sup>9</sup>*



Obr. 6 Matice: expanze výrobek – trh

Tabulka 1: KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str.93

#### 4.1.2 Stanovení marketingových cílů

Na základě provedené situační analýzy je možné definovat marketingové cíle. Marketingové cíle vycházejí z celo-firemních cílů definovaných ve firemní strategii a mají za úkol firemní cíle podporovat a vést k jejich naplnění.

---

<sup>9</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3 str.93



Stanovené cíle by měly splňovat tato čtyři kritéria:

- hierarchické = jsou uspořádané podle důležitosti sestupně
- kvantifikované = cíle jsou vyjádřené číselně, jsou přesně vyhodnotitelné
- reálné = cíle jsou dosažitelné, jejich definice vychází z reálné situační analýzy
- konzistentní = cíle se navzájem nevylučují

Konkrétní marketingové cíle jsou stanoveny v marketingovém plánu, kde představují určité číselné hodnoty, které vyjadřují zamýšlenou výkonnost. Odpovídají tedy na otázky:

- **co** – o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná,
- **kolik** – kusy, metry, koruny, atd., vyjadřující např. tržní podíly, výši prodejů apod.,
- **pro koho** – konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat,
- **kdy** – časové období, pro které je úkol stanoven.

#### 4.1.3 Formulování marketingových strategií

Formulování marketingových strategií je třetím krokem plánovací etapy strategického marketingového plánování. V obecné rovině lze pojem strategie vysvětlit jako určité schéma pro postup z bodu A do cílového bodu B. Strategie říká, jak za daných podmínek vytyčených cílů dosáhnout.

Marketingová strategie vychází z principů marketingu – tedy orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Správná marketingová strategie vychází z firemní strategie, podporuje firemní hodnoty a odráží se v ní poslání firmy a firemní cíle.

Marketingová strategie určuje směr vedoucí k naplnění firemních cílů. Tvoří základní rámec, uvnitř kterého pak firma sestavuje taktické plány a nejlepší cesty, jak cílů dosáhnout. Podniky mají různé cíle a různé zdroje a možnosti, proto i strategie volí různé. Je nutné také nezapomínat, že se firma pohybuje v dynamickém prostředí a i sama se neustále vyvíjí. Z toho důvodu je nutné i marketingovou strategii neustále sledovat a přizpůsobovat změnám.

Jana Boučková uvádí, že strategie mohou být založené na celé řadě faktorů:<sup>10</sup>

- Trendech trhu – strategie růstové, udržovací a ústupové
- Chování k vnějšímu prostředí – strategie kooperační a konfliktní
- Přístupu k trhu a jeho segmentům – strategie ofenzivní a defenzivní
- Cyklu životnosti trhu – strategie pro trhy ve fázi zavádění, na kterých dochází k růstu, pro zralé a nasycené trhy i pro trhy klesající

Z hlediska procesu marketingového řízení lze dále rozeznávat tyto parciální přístupy:

- Růstové strategické směry založené na vztahu výrobek – trh, definované I.Ansoffem:
  - Strategie penetrace trhu
  - Strategie vývoje trhu
  - Strategie vývoje výrobku
  - Strategie diverzifikace
- Strategické směry založené na postavení firmy na trhu, jak je definoval P.Kottler:
  - Strategie tržního vůdce
  - Strategie tržního vyzyvatele
  - Strategie tržního následovatele
  - Strategie obsazení tržních mezer
- Strategické směry orientované na konkurenci - Porterovy konkurenční strategie:
  - Strategie výrobce s nejnižšími náklady

Nákladová priorita – firma se snaží nabízet produkty za co nejnižší ceny a získat tak větší podíl na trhu. Usiluje o co nejnižší náklady na výrobu a distribuci, nepotřebuje zvláštní marketing. Pokud chce firma s touto strategií uspět, musí perfektně zvládat logistiku a fyzickou distribuci. Strategie je problematická, neboť řada konkurenčních firem může dosahovat nižší náklady.

---

<sup>10</sup> Boučková, J., *Marketing, 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2003 ISN 80-7179-577-1, str. 209*

- Strategie diferenciacce

Diferenciacce – firma se snaží dosáhnout dokonalého výkonu v některé z oblastí, která je důležitá pro velkou skupinu kupujících. Firma se může zaměřit například na kvalitu, technologii, služby, styl... prostřednictvím vynikajícího výkonu ve zvolené oblasti firma získává konkurenční výhodu, kterou se odlišuje.

- Strategie nákladové nebo diferenciacční koncentrace

Ohnisko soustředění – firma neusiluje o celý trh, ale soustředí se pouze na jeden či více úzkých, vyhraněných segmentů. Tento segment se snaží dokonale poznat a pak usiluje o vedoucí postavení právě v tom kritérii, které je pro daný okruh zákazníků zásadní.

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciacce
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciacce
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciacční koncentrace (differentiation focus)

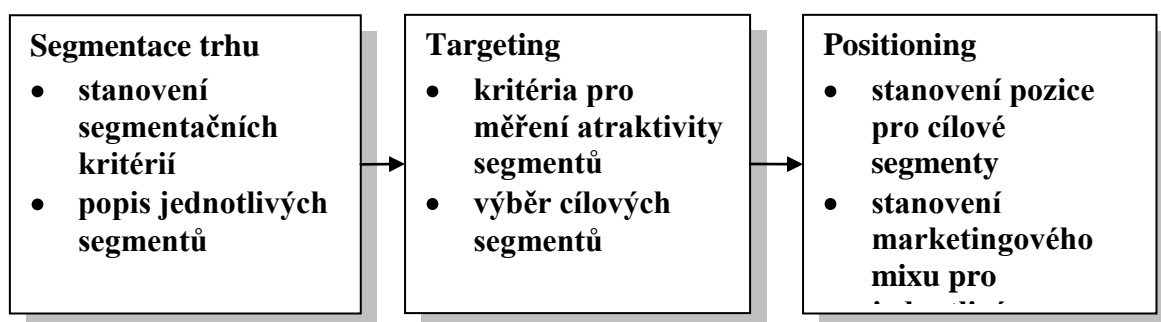
Obr. 7 Porterovy konkurenční strategie

STRNAD P., DĚDKOVÁ J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007. ISBN 978-80-7372-197-8 str.40

### Segmentace – targeting - positioning

V současné době dochází k odklonu od masivního marketingu. Firmy se snaží využívat znalosti o cílové skupině a marketingové aktivity směřovat právě k nim. K tomuto účelu firmy provádějí segmentaci trhu. Trh se skládá z velké skupiny zákazníků. Segmentace znamená jejich rozdělení do několika homogenních skupin. V rámci skupiny zákazníci reagují podobným způsobem, skupiny se mezi sebou liší svými potřebami a svým chováním. Poté, co firma provede segmentaci trhu, musí si zvolit svůj cílový trh. Vybere,

kteřou skupinu zákazníků osloví s nabídkou svých produktů. Tento výběr se nazývá targeting. Firma může vybrat i více skupin zákazníků, to záleží na možnostech a zdrojích firmy. Po výběru cílového trhu si firma určí pozici, kterou hodlá zaujmout. Tento krok se nazývá positioning. Výběrem pozice se firma vyhraní vůči konkurentům a snaží se zaujmout strategickou výhodu na trhu. Toho může dosáhnout nabídkou nižší ceny nebo vyšší kvality, případně jinou hodnotou, kterou zákazníkovi nabídne.



Obr. 8 Průběh segmentace, targetingu a positioningu

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3  
str.326

Formulace strategie je důležitým manažerským úkolem. Dobře vykonávat marketingovou činnost v podniku znamená dobře vybírat a řídit strategie. Vzhledem k velkému množství prvků, ze kterých se strategie skládají a nepřehlednému množství podniků, pro něž jsou strategie navrhovány, je možné každou marketingovou strategii považovat za unikátní. Ovšem zároveň je možné vysledovat mezi různými strategiemi společné prvky. Je to dáno omezeným množstvím základních marketingových nástrojů a postupů.

*„Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnosti marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové*

*činnosti a jejich výkonnost. Je to řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace.*“<sup>11</sup>

### **Marketingový mix**

Zvolené strategie je nutno rozpracovat pro všechny části marketingového mixu.

Termín marketingový mix použil jako první N. H. Borden v roce 1948. Šlo mu zejména o vyjádření faktu, že marketingové aktivity v podniku nejsou pouhou sumou částí, ale že se jedná o důležitý celek, který je třeba vzájemně koordinovat.

Prvky marketingového mixu se většinou uvádějí čtyři a označují se jako čtyři „P“. Pod tímto pojmem se rozumí cena (price), výrobek (product), propagace (promotion) a místo (place). Někteří autoři uvádějí i jiné prvky marketingového mixu, jako politická moc či personál, a to v souvislosti se zaměřením marketingového mixu na konkrétnější problematiku (megamarketing, sociální marketing, atd.).

Úkolem managementu je aplikovat, co možná nejlepší kombinaci marketingových nástrojů pro daný produkt na cílovém trhu, protože všechny části marketingového mixu slouží k vytváření specifické pozice na trhu. Užitím vhodného marketingového mixu s podnik snaží dosáhnout výhody proti konkurentům, a získat lepší tržní pozici pro vlastní výrobek.

### **Prvky marketingového mixu**

- Produkt (product) – zahrnuje nejen výrobek, tedy fyzické potřeby a služby, ale také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř apod. Produkt uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Je třeba na něj poohlížet komplexně, vidět nejen jeho základní určení.
- Cena (price) – stanovení ceny je pro management nejen obtížné, ale také velmi důležité. Důležité proto, že cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který zajišťuje podniku příjem a obtížné proto, že musí vzít v potaz celou řadu okolností, jak interních tak externích. Mezi interní se počítají samotné náklady

---

<sup>11</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1, str. 66

(fixní a variabilní) a také zvolené strategie firmy. Mezi externí je možno počítat způsob, jakým vnímá cenu spotřebitel a cenová hladina, kterou stanovuje pro obdobný produkt konkurent. Na základě těchto proměnných se vyvinuly 3 typy stanovování cen, a to orientované na:

- náklady (cena se stanovuje na základě kalkulace nákladů + marže)
  - konkurenci (cena se stanovuje v závislosti na cenách konkurence)
  - zákazníka (cena se stanoví na základě hodnoty, kterou již přiznává spotřebitel)
- Propagace (promotion) – je nejznámějším prvkem marketingového mixu. Téměř každý si pod pojmem marketing představí reklamu. Ale reklama je pouze jedna z částí tzv. propagačního či komunikačního mixu, příslušného dílčí složce mixu marketingového – promotion.

Komunikační mix je tvořen těmito složkami:

- Podpora prodeje
  - Reklama
  - Prodejní síly
  - Public relations
  - Direct marketing
- Místo (place) – i místo prodeje patří mezi důležité komponenty marketingového rozhodování. Je třeba pod tímto pojmem spatřovat nejen samotné místo prodeje, ale také celý proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase.

### **Rozpočet**

Pro marketingový plán musí být také zpracován reálný rozpočet. V rozpočtu se plánují a následně kontrolují příjmy z prodejů a marketingové výdaje.

Rozpočet by měl obsahovat marketingové příjmy a výdaje v takovém členění, aby bylo možné sledovat plnění jednotlivých úkolů a kontrolovat čerpání plánovaných prostředků.

Rozpočet je předkládán vrcholovému managementu podniku a po schválení tvoří finanční základ marketingového plánu.

## 4.2 Realizační etapa

I kdyby měla firma vynikající strategický plán, nemusí být úspěšná. Vše může selhat ve fázi realizace plánu. Dle firmy MCKinsey je úspěch závislý na sedmi faktorech tzv. „7S“<sup>12</sup>, a to strategii, struktuře a systému (hardware) a stylu, zaměstnancích, dovednostech a sdílených hodnotách (software – podpůrné faktory úspěchu).

Realizační etapa znamená:

- 1) faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů
  - vlastní realizace,
  - vzájemná kooperace,
  - koordinace,
  - dostatečná motivace,
  - stanovení odpovědnosti,
  - komunikace,
- 2) vytvoření příslušné marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe převést.

Úspěšná realizace marketingového plánu předpokládá:

- systematickosti a trvalou pozornost věnovanou etapě ze strany managementu podniku,
- odborné schopnosti zaměstnanců provádějících realizační operace,
- pružnou reakci na nové situace vyplývající z realizace strategických operací.

Následující obrázek číslo 9, kde je zobrazen vztah výběru marketingové strategie a její následné realizace, ukazuje, že vhodně zvolena marketingová strategie musí být i vhodně, realizovaná.

---

<sup>12</sup> KOTLER, P. Marketing management. 10. Rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 97

REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	MARKETINGOVÉ STRATEGIE	
	DOBŘÉ (vhodné)	ŠPATNÉ (nevhodné)
MARKETINGOVÁ REALIZACE	<b>ÚSPĚCHY</b> (dobré plány, dobrá realizace) Marketingový program vede k dosažení marketingových cílů	<b>POTÍŽE</b> (špatné plány, dobrá realizace) Plány jsou špatné a je nezbytné přijmout určitá opatření
	<b>POTÍŽE</b> (špatná realizace, dobré plány) Realizace je chybná a je nezbytné přijetí určitých mar. opatření	<b>NEZDARY</b> (špatná realizace, špatné plány) Mar.program je naprosto nevhodný a nevede k dosažení cílů

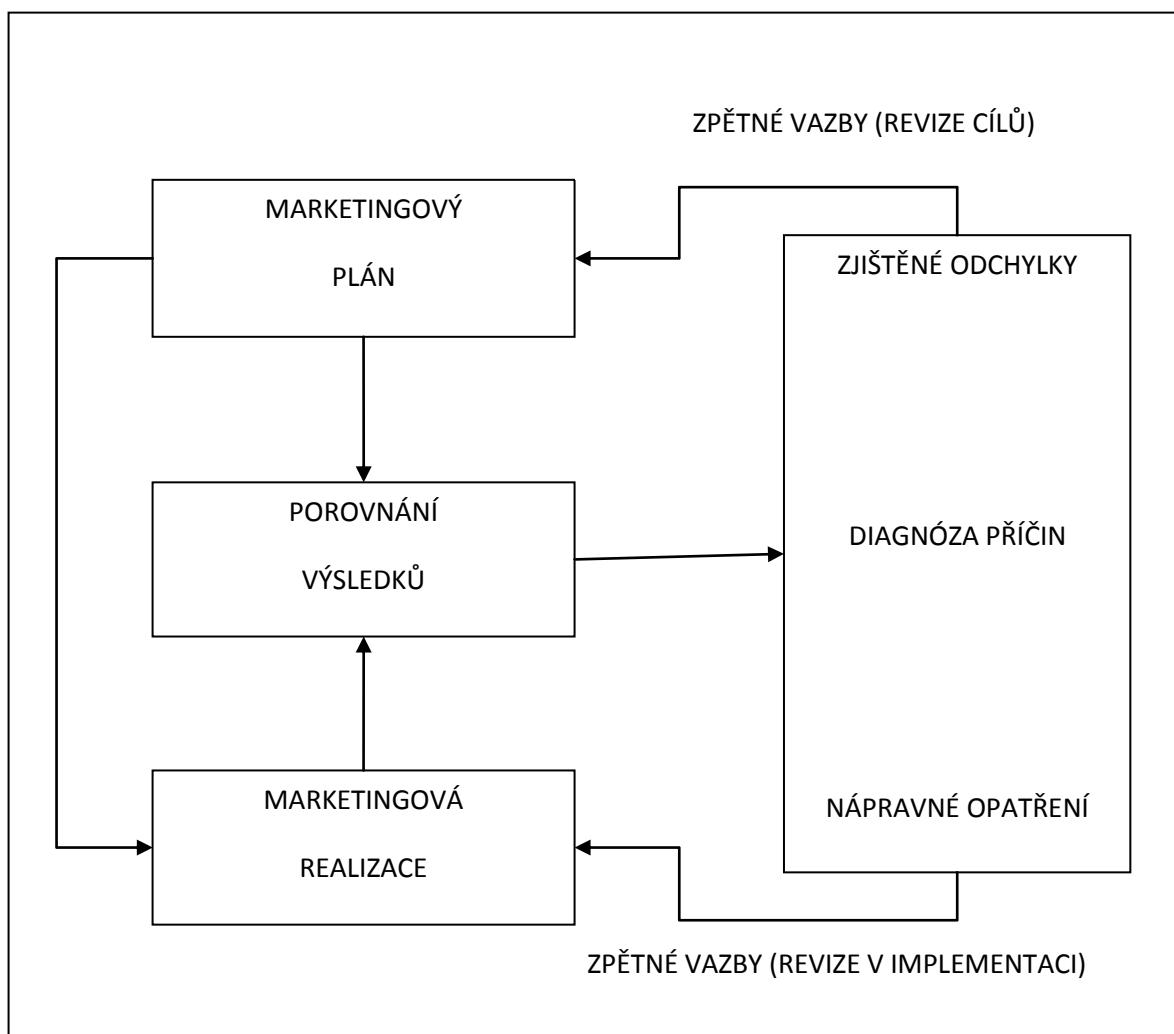
Obr. 9. Marketingová strategie a její realizace

HORAKOVA, H. *Strategický marketing. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0447-1. strana 165*

### 4.3 Kontrolní etapa

Základem marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Klíčovou skutečností je tedy kontrola současně používaných strategií – zda jsou skutečně nejlepší možností pro dosažení zvolených cílů. Při kontrole strategií je třeba brát v úvahu i faktor času – realizace některých plánů může trvat i několik let. Strategická kontrola se soustřeďuje nejen na kontrolu výsledků, ale i na usměrňování akcí a jejich průběhu. Proto bývá často označovaná jako řídicí kontrola. Pro řízení marketingové činnosti v delším časovém horizontu jsou výsledky kontroly důležitým, ne-li nezbytným zdrojem informací. Kontrola nebo také zpětná vazba je důležitá vzhledem k dynamice vnitřního i vnějšího prostředí. V každém oboru dochází postupem času ke změnám technologickým, ekonomickým, sociálním atd. Některé nastávají pozvolna, očekávaně, proti tomu některé se dějí náhle a nečekaně. Proto je třeba, aby sopečnost revidovala své postavení a dle současné situace upravovala implementaci strategie, strategii samotnou a někdy i cíle. Pro ilustraci těchto vazeb může sloužit následující obrázek





Obr. 10: Kontrolní etapa strategického marketingového procesu

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0447-1., strana 181

Základem kontroly marketingové výkonnosti jsou tři kroky:

Stanovení standardů – zhodnocení výkonnosti – přijetí nutných korekcí

Standardy marketingové výkonnosti představují určitou úroveň očekávaných výkonů, vyhodnocená výkonnost reprezentuje měření skutečných výsledků a porovnání s předpoklady dle plánu, a korekce (pokud je to nutné) představují změny, pokud výkonnost neodpovídá standardům stanovených marketingovým plánem. Jestliže došlo k rozdílům mezi výsledky a cíly stanovenými plánem, dochází k jejich identifikaci a zjištění jejich

příčin. Výsledek této činnosti se může projevit určitými korekcemi jak v realizační, tak i plánovací etapě, případně v obou fázích.

Pro hodnocení výkonnosti se vytváří celá řada postupů. Hodnotí se zejména úroveň prodeje, nákladů a zisku, a to pomocí analýzy prodeje, nákladů a zisku. Každá z analýz má specifické postupy, a lze je posuzovat jednotlivě i souhrnně. Mezi základní patří:

1. ***Analýza prodeje*** – vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, dosažených při realizaci. Pro hodnocení běžného výkonu firmy se používá základní prodejní databáze, která obsahuje údaje o množství prodaných výrobků, příp. komu a kdo je prodal. To samo o sobě by však k dostatečné analýze nepostačovalo, proto se takto zjištěné údaje porovnávají s dalšími daty a parametry. Pro analytické účely se sledují zejména:

- o *objemy prodeje* – porovnávání plánovaných a skutečně realizovaných prodeje, prodeje jednotlivých výrobních skupin, dále prodeje dle jednotlivých trhů, resp. segmentů trhů; v různých časových úsecích (roční, čtvrtletní, měsíční, týdenní, denní)
- o *tržní podíl* – poměr objemu prodeje určitého výrobku firmy s celkovým objemem prodeje takového výrobku na trhu, resp. segmentu trhu. Dále hodnotí firemní výkonnost vzhledem k výkonnosti trhu.
- o *relativní tržní podíl* – poměr objemu prodeje firmy k prodeji největšího konkurenta a hodnotí firemní výkonnost vzhledem k výkonnosti největšího, resp. největších konkurentů

2. ***Analýza nákladů*** – informace o tom, jak nákladné jsou strategie, které vedou k dosažení cílů stanovených plánem. Specifikace a klasifikace nákladů, které jsou spojeny s určitými marketingovými aktivitami (jak jsou jednotlivé náklady vysoké, zda jsou nezbytné a efektivní, jak se mění v průběhu času). Porovnání nákladů s dosaženými výsledky ukazuje *marketingovou nákladovou přiměřenost*. Pomáhá tak ke zjištění ziskových či neziskových segmentů trhu, prodejních oblastí nebo výrobků, resp. skupin výrobků, a značek.

3. **Analyza ziskovosti** – poskytuje informace o ziskovosti výrobků, skupin výrobků, zákazníků, značkám, trhům, apod. Je to širší analýza než předešlé dvě a bývá podkladem pro určení dalšího postupu (zachování, zvýšení, snížení, opuštění).

Pro širší marketingový pohled v delších časových horizontech je vhodnější použití marketingového auditu. **Marketingový audit** slouží jak k plánovacím, tak kontrolním účelům, kdy přesahuje krátkodobé marketingové aktivity a zabývá se všemi hlavními marketingovými hodnotami firmy. Pro tento účel analyzuje celkovou marketingovou situaci firmy a hodnotí, jak účinně firma vykonává marketingové funkce. Vypovídá tedy o dlouhodobé výkonnosti používaných strategií a dosahování plánovaných cílů.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-996-9, s.141

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 Zvěrokruh – základní informace

V úvodu praktické části je stručné seznámení s historií firmy, současný profil Zvěrokruhu a vývoj obchodní sítě v číslech.

#### 5.1 Historie společnosti

Distribuční firma SANVET se sídlem v malé vesničce Suky v okrese Žďár nad Sázavou byla založena v dubnu r. 1991. MVDr. Ivo Dupalem a jeho manželkou MVDr. Janou Dupalovou. V prvních několika letech se firma zabývala pouze servisem pro veterinární lékaře a částečně pro chovatele hospodářských zvířat - distribuce veterinárních biopreparátů a léčiv, užšího sortimentu veterinárních nástrojů a přístrojů i pomůcek pro chovatele. Protože trh veterinárních léčiv jako každý specializovaný trh je úzce ohraničený, hledala paní doktorka Dupalová další možnosti rozšíření činnosti firmy.

Vzhledem k rozvíjející se spolupráci se společností Samohýl a spol. (nyní již Samohýl a.s.), která je výhradním zástupcem pro prodej superprémiové řady krmiv pro psy a kočky Purina PRO PLAN, nabízela se možnost, vyzkoušet podnikání v oblasti maloobchodního prodeje.

V srpnu 1999 byla otevřena první maloobchodní prodejna s chovatelskými potřebami pod názvem Zvěrokruh. První prodejna byla malometrážní (25m<sup>2</sup>) a byla umístěna v pasáži Typos v centru Brna. Ještě téhož roku následovalo otevření druhé prodejny – tentokrát ve Žďáru nad Sázavou v obchodním domě Convent. Druhá prodejna byla větší (celková plocha 50m<sup>2</sup>, z toho vyčleněn sklad 15m<sup>2</sup>). Třetí, typově shodná prodejna byla otevřena ve Zlíně v roce 2001.

V červnu 2001 se uskutečnil zlomový krok v dalším vývoji Zvěrokruhu. Doktorka Dupalová navázala spolupráci se zřizovatelem obchodního centra Olympia Brno. Čtvrtá prodejna Zvěrokruh byla otevřena v červnu 2002 v pasáži OC Olympia Brno.

Tato prodejna se od prvních prodejen lišila nejen umístěním, ale i rozměry prodejní plochy (90m<sup>2</sup>). Zároveň s otevřením prodejny Zvěrokruh v Olympii Brno se naskytla možnost uzavřít nájemní smlouvy pro další obchodní centra: Olympia Teplice a Europark Praha.

Prodejna Zvěrokruh v Europarku Praha byla otevřena v lednu 2003 a prodejna Zvěrokruh v Olympii Teplice v únoru 2003.

Po otevření šesté prodejny bylo otvírání dalších prodejen naplánováno na podzim roku 2003. Byly připraveny smlouvy a následně bylo zrealizované odkoupení obchodní sítě Unipet, která v té době čítala 9 prodejen. Prodejny byly umístěné v pasáži OC Kaufland ve městech: Příbram, Kutná Hora, Ostrava Mariánské Hory, Blansko, Nový Jičín, Havířov, Pardubice, Ústí nad Labem. Prodejny byly otevřené v listopadu 2003. Ve druhé vlně rozšíření byla otevřena také prodejna Zvěrokruh v Olympii Karviná, takže k 1.1.2004 měla síť Zvěrokruh 16 prodejen.

Vzhledem ke stavu převzatých prodejen ze sítě Unipet bylo nutné naplánovat postupnou rekonstrukci prodejen, která zahrnovala výměnu nábytku, ubikací pro zvířata, polepy výloh a doprodej nezalistovaného sortimentu. Cílem rekonstrukce prodejen bylo sjednotit tvář prodejen.

Po druhé vlně rozšíření prodejen vyvstala potřeba širší prezentace prodejen Zvěrokruh v místech jejich působení i mezi odborně zaměřenou veřejností. Byly zřízeny první webové stránky Zvěrokruh a byla zahájena externí prezentace firmy na tematicky zaměřené akce (prodejní stánky na výstavách psů a koček, sponzorování kynologických akcí apod.). V roce 2004 proběhla v průběhu prázdnin další vlna rozšíření prodejní sítě. Bylo otevřeno 7 nových prodejen: Plzeň – Olympia, Hradec Králové – Hypernova, Pardubice – Hypernova, Brno – Kaufland, Ostrava Zábřeh – Kaufland, Tábor – Kaufland, Olomouc – Olympia. Důležitějším krokem než otevření nových prodejen, bylo strategické rozhodnutí zřídit vlastní centrální sklad a logistické centrum. Centrální sklad byl zprovozněn 1. 11. 2004. Sklad byl o rozloze 2.000 m<sup>2</sup>, byl jednopodlažní s regálovým paletovým systémem. Protože jednotlivé artikly jsou těžko rozlišitelné, byl sklad zřízen jako poziční s využitím EAN kódů jako kontrolního prvku správnosti příjmu a vychystání zboží.

Na konci roku 2004 byl položen základ marketingovému oddělení, které se zaměřilo na realizaci prodejních akcí na prodejnách a zviditelnění Zvěrokruhu v rámci regionů.

V průběhu roku 2005 došlo ke čtvrté vlně rozšíření prodejen. Byly otevřeny prodejny: Liberec – Hypernova, Kroměříž – Kaufland, Brno – Vaňkovka, Prostějov – Tesco, Ostrava – OC Karolína, Zlín – Čepkov. V tomtéž roce byla zavřena původní malometrážní prodejna ve Zlíně, pracovníci se přesunuli na nově otevřenou prodejnu.

Ve Žďáru nad Sázavou bylo zbudované školicí středisko Zvěrokruh. Školicí středisko slouží převážně pro interní školení vlastních zaměstnanců. Školicí středisko má plochu 140m<sup>2</sup> a zahrnuje velkou školicí místnost s kapacitou 45 míst, počítačovou učebnu s kapacitou 25 míst, malou zasedací místnost s kapacitou 10 míst, přijímací místnost a tři samostatné kanceláře, které slouží pro individuální schůzky a jako zázemí školitelů a účastníků porad. Samozřejmou součástí je příslušenství (pánské a dámské toalety, kuchyňka, sklad). V návaznosti na zřízení školicího střediska byla zahájena systematická práce s vedoucími prodejen. Zvěrokruh získal akreditaci pro provádění rekvalifikačních kurzů pro pracovníky v zoochovech a prodejnách s chovatelskými potřebami. Tuto rekvalifikaci musí mít podle zákona každý pracovník prodejny, který nesplňuje podmínky odborného vzdělání.

V roce 2005 se podařilo najít vhodnější a hlavně perspektivní prostory pro centrální sklad a v červnu 2005 byl sklad přestěhován do nových prostor. Nové skladové prostory mají rozlohu 5.000 m<sup>2</sup> s možností dalšího rozšíření. I v nových skladovacích prostorech byl zachován systém pozičního skladu a kontrolní mechanismy příjmu a vychystání zboží jsou postaveny na načítání čárových kódů zboží.

V roce 2006 byla expanze prodejen zastavena a firma se celý rok věnovala stabilizačním aktivitám. Došlo k výrazným změnám v organizační struktuře, revizi pracovních metodik a korekci produktového portfolia.

Rok 2007 přinesl otevření dvou prodejen v Kauflandech. Zároveň rok 2007 nastartoval remodelingy starších prodejen. Remodeling prodejen je nutný nejen z důvodu změn

produktového portfolia. Cílem remodelingu je udělat prodejny atraktivnější pro zákazníky a přehlednější pro personál.

V roce 2008 firma zahájila spolupráci s dalším řetězcem, tentokrát se jedná o supermarkety Interspar. Otevřeny byly čtyři nové prodejny. Zároveň v tomto roce proběhly přestavby několika obchodních center, které si vynutily znovu vybudovat již dříve otevřené jednotky.

V roce 2009 byly otevřeny zatím poslední čtyři prodejny Zvěrokruh. Firma ve svém plánu rozhodla o pozastavení dalšího rozvoje.

Cílem pro období 2010 byla definována stabilizace a změna právní formy, případně i vlastníka. Aktuálně probíhají jednání o fúzi se strategickým obchodním partnerem. Fúze má přinést větší finanční stabilitu, zjednodušení procesů a tím úspory v nákladech a zvýšení konkurenceschopnosti obou firem.

## **5.2 Profil sítě Zvěrokruh**

Maloobchodní síť Zvěrokruh k 1. 1. 2010 čítá 37 prodejních jednotek, které se zabývají prodejem krmiv, živých zvířat a chovatelských potřeb.

Prodejny jsou umístěny v pasážích obchodních center a supermarketů.

Prodejny v pasáži Kauflandu – 22 prodejen

Interspar – 5 prodejen

OC Olympia – 4 prodejny

Jiná centra – 6 prodejen

Prodejny firma člení podle velikosti prodejní plochy

Malé prodejny: prodejní plocha  $< 80\text{m}^2$  – 17 prodejen

Střední prodejny: prodejní plocha  $80\text{-}150\text{m}^2$  – 9 prodejen

Velké prodejny: prodejní plocha  $> 150\text{m}^2$  – 11 prodejen

Prodejní koncepce je postavená na osobním přístupu k zákazníkovi, odborném poradenství a budování vztahů s zákazníky. Tuto koncepci firma realizuje za podpory věrnostního

programu Zvěrokruhu. K 31.3.2010 je ve věrnostním programu registrováno 14.598 zákazníků.

Firma zaměstnává celkem 243 pracovníků, z toho 22 pracuje v divizi velkoobchodu a 223 v divizi maloobchodního prodeje (164 prodavačů, 37 vedoucích prodejen a 22 pracovníků centrály).

Roční obrat MO sítě Zvěrokruh v roce 2009 byl 232 milióny Kč.

### 5.3 Vývoj Zvěrokruhu v číslech

Vývoj Zvěrokruhu je snazší si představit při pohledu na číselné a grafické údaje.

V následujících tabulkách a grafech je uveden roční a měsíční vývoj obrátů, marže a počtu prodejen, vývoj počtu nákupů a jejich průměrná hodnota.

Tabulka č. 3: Vývoj počtu prodejen Zvěrokruh

Počet prodejen	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2006	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
2007	28	28	28	29	29	29	29	29	29	29	30	30
2008	30	30	32	32	33	32	32	32	32	33	33	33
2009	33	33	34	34	35	36	37	37	37	37	37	37

*Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního*

Tabulka č. 4: Vývoj počtů realizovaných nákupů ve Zvěrokruhu (v tisících)

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2008	85	83	93	86	89	83	95	97	88	93	101	134
2009	97	82	85	89	94	93	101	101	97	109	106	148
2010	107	105	102									

*Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS*

Tabulka č. 5: Vývoj průměrné hodnoty realizovaného nákupu ve Zvěrokruhu (v Kč)

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2008	170	176	176	190	187	184	194	191	193	188	183	188
2009	177	206	204	214	209	198	192	189	188	181	193	179
2010	172	182	173									

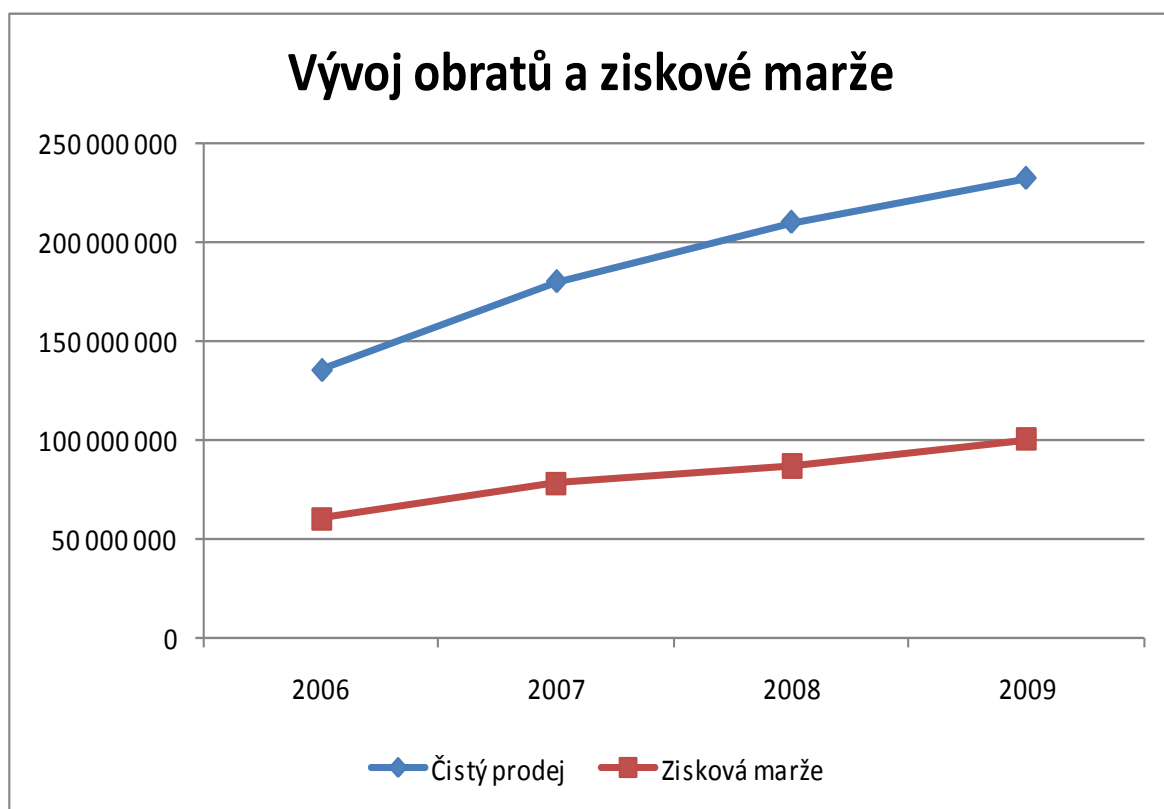
*Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS*



Tabulka č. 6: Vývoj ročních obrátů a marže Zvěrokruh (v Kč)

Hodnoty	2006	2007	2008	2009
<b>Čistý prodej – obrát</b>	<b>135 699 370</b>	<b>180 453 306</b>	<b>210 336 972</b>	<b>232 489 335</b>
Čistý prodej meziročně		44 753 936	29 883 666	22 152 363
Čistý prodej meziročně %		32,98%	16,56%	10,53%
<b>Zisková marže</b>	<b>60 141 542</b>	<b>78 232 067</b>	<b>86 983 588</b>	<b>100 615 171</b>
Zisková marže meziročně		18 090 525	8 751 521	13 631 583
Zisková marže meziročně %		30,08%	11,19%	15,67%
<b>Marže %</b>	<b>44,32%</b>	<b>43,35%</b>	<b>41,35%</b>	<b>43,28%</b>

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



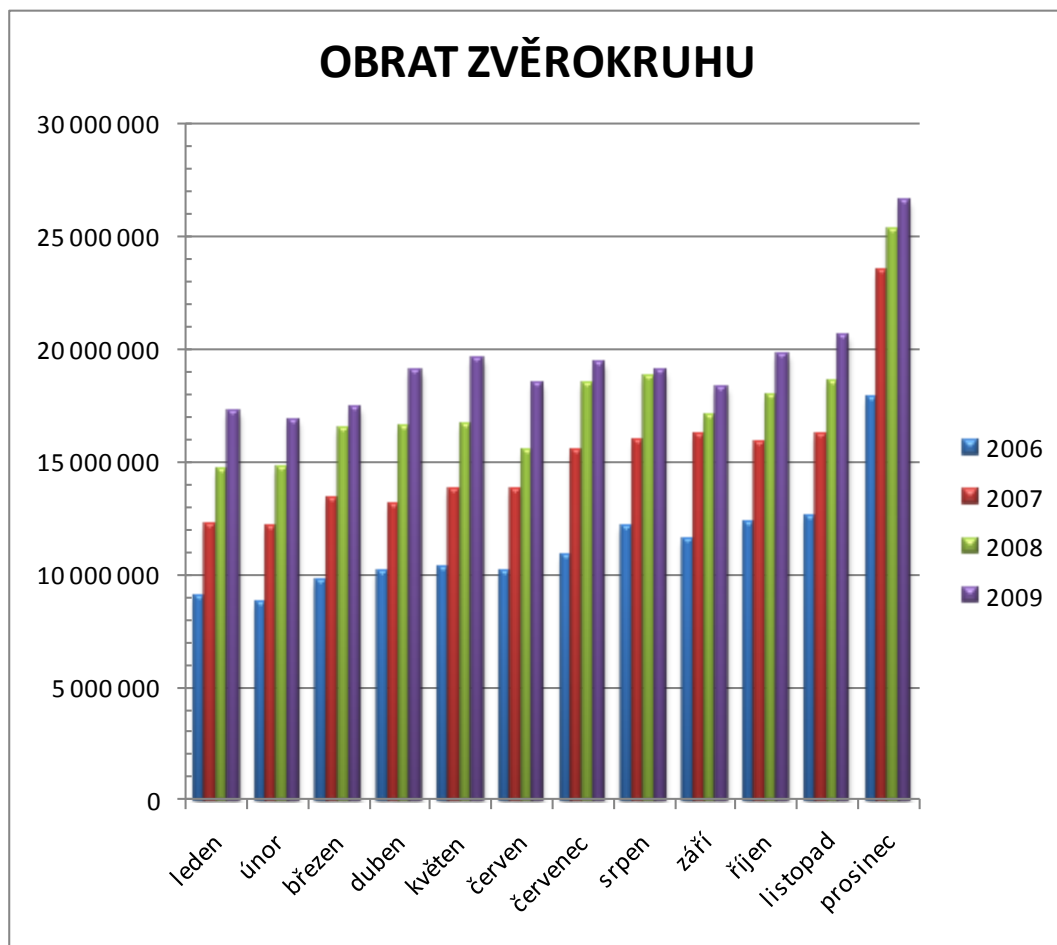
Obr. 11 Vývoj ročních obrátů a ziskové marže Zvěrokruhu

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

Tabulka č. 7: Vývoj měsíčních obrátů Zvěrokruh (v tisících Kč)

OBRAT	Leden	Únor	Březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	Říjen	listopad	prosinec
2006	9 051	8 765	9 749	10 091	10 279	10 148	10 806	12 092	11 591	12 300	12 566	17 832
2007	12 209	12 106	13 391	13 078	13 715	13 722	15 512	15 962	16 252	15 838	16 216	23 523
2008	14 670	14 790	16 498	16 537	16 699	15 499	18 517	18 742	17 064	17 978	18 609	25 290
2009	17 242	16 887	17 443	19 066	19 619	18 529	19 391	19 074	18 278	19 800	20 565	26 594

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



Obr. 12 Vývoj měsíčních obrátů Zvěrokruhu

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

## **6 Sestavení marketingového plánu**

V následující části je za využití informací z teoretické části práce, dat z firemního informačního systému a praktických zkušeností autora sestaven návrh marketingového plánu Zvěrokruhu pro následující období.

### **6.1 Situační marketingová analýza**

Z teoretické části plyne, že na postavení firmy má vliv mnoho faktorů. Jsou to faktory interní i externí. V následujících odstavcích budou tyto faktory blíže popsány.

#### **6.1.1 Makroprostředí**

Aktuální ekonomická situace není příliš příznivá. Ekonomika se nachází v období globální recese. Výrazně roste nezaměstnanost, což má za následek snižování koupěschopnosti obyvatel. V některých regionech, kde má Zvěrokruh své prodejny, překročila nezaměstnanost 15% hranici. Tato situace se projevuje poklesem obrátů.

Na druhé straně je tato situace příznivá pro nábor nových zaměstnanců, což lze využít pro obměnu pracovních týmů. Vysoká nezaměstnanost se projevuje také snahou pracovníků udržet si stávající pracovní pozici, takže sílí snaha o sebevzdělávání, uplatnění se v nových oblastech apod..

Negativní ekonomická situace je v České republice prohloubena nestabilní předvolební politickou situací. Výsledky voleb budou mít významný vliv na další vývoj podnikatelského prostředí a snadno může dojít k prohloubení ekonomické recese.

V legislativní oblasti neustále sílí tlaky na ochranu spotřebitele, které se projevují zvýšením nákladů firmy. Také úpravy zákonů podle evropských norem přináší řadu změn přinášejících dodatečné náklady (např. v oblasti péče o zvířata na prodejnách, přepravy zvířat). Rostou požadavky na kvalifikaci pracovníků prodejen. V této chvíli musí každý pracovník prodejny, pokud nemá veterinární nebo farmaceutické vzdělání, absolvovat dva rekvalifikační kurzy: kurz péče o zvířata v zájmových chovech a kurz prodejce vyhrazených léčiv.

Tabulka č. 8: Vývoj nezaměstnanosti ve vybraných mikroregionech

<b>Mikroregion v %</b>	<b>30. 9.2009</b>	<b>31. 12.2009</b>	<b>31. 1.2010</b>	<b>28. 2.2010</b>
<b>Brno</b>	<b>8,7</b>	<b>9</b>	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>
Blansko	9,6	9,5	10	10,2
Žďár	8	8,6	9,4	9,4
Kutná Hora	9,1	9,8	10,4	10,8
Pardubice	7,1	7,3	7,8	8,0
Hradec Králové	5,3	5,6	6	6,0
<b>Praha</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>5</b>	<b>4,7</b>
Ústí nad Labem	12,7	13	13,5	13,4
Most	15	15	15,7	15,7
Česká Lípa	11,3	10,8	12,4	12,4
Teplice	11,5	11,9	12,7	13,0
Liberec	8,5	9	9,4	9,4
Jablonec	8,7	12,01	9,9	9,9
<b>Plzeň</b>	<b>6,9</b>	<b>7</b>	<b>7,3</b>	<b>7,4</b>
Příbram	10	11,4	12,2	12,6
Tábor	7,7	9,1	9,3	9,7
České Budějovice	5,4	5,7	6,2	6,3
<b>Ostrava</b>	<b>11,7</b>	<b>11,6</b>	<b>12,2</b>	<b>12,3</b>
Havířov	15	15,1	15,5	15,6
Karviná	15,8	16,4	16,3	16,2
Nový Jičín	11	10,8	12,3	12,2
Olomouc	9	9,1	10,5	10,7
Kroměříž	11,2	10,7	12,8	12,8
Zlín	7,9	8,2	8,6	8,8
Prostějov	8,4	8,8	10,5	10,6
Mladá Boleslav	4,6	5	5,5	5,5

*Zdroj: Firemní materiály – personální oddělení*

## 6.1.2 Konkurence

V oblasti prodeje chovatelských potřeb je velká konkurence. V roce 2009 provedlo marketingové oddělení Zvěrokruhu rozsáhlou marketingovou analýzu lokalit, ve kterých se nacházejí prodejny Zvěrokruhu. Cílem bylo zmapovat konkurenci na trhu a zároveň určit pozici Zvěrokruhu jako celku v rámci tuzemského trhu a pozici jednotlivých prodejen v rámci regionů. Vedlejším efektem průzkumu byl sběr kontaktních údajů potenciálních marketingových partnerů.

Marketingový průzkum byl realizován ve čtyřech částech.

V první části pracovníci marketingu provedli všeobecný průzkum regionu. Průzkum regionů probíhal s využitím dat na internetu. Sledované znaky byly rozloha města, počet

obyvatel, regionální hladina nezaměstnanosti, průměrná mzda v regionu, počet evidovaných zvířat...

Druhá část průzkumu byla zaměřena na obchodní centra v regionu. Byl analyzován počet a struktura obchodních center v regionu, jejich dostupnost, velikost, počet a složení obchodních jednotek. Speciální pozornost byla věnována faktu, zda v centru je nebo není zastoupena prodejna s petshopovým sortimentem. Poloha každého obchodního centra byla zanesena do mapy regionu a k OC byla přiřazena spádová oblast. Ve druhé části průzkumu byly využité informace z internetu a zjištění realizovaná při osobních návštěvách obchodních center.

Třetí část marketingového průzkumu byla zaměřena na rozbor lokální konkurence. Sběr dat probíhal v terénu, pracovníci realizující průzkum osobně navštívili všechny petshopy, které se jim podařilo v regionu identifikovat. Ve druhé části průzkumu se aktivně zapojili i pracovníci prodejen Zvěrokruh. U konkurenčních petshopů byly sledované ukazatele: majitel, adresa obchodu, popis jeho umístění, možnost parkování, otevírací doba, dispoziční řešení prodejny, vybavení prodejny, počet personálu, kvalita jeho znalostí a přístup k zákazníkovi, reklamní aktivity prodejny, zaměření prodejny, složení portfolia a cenová hladina. Pozice jednotlivých obchodů byla opět zanesena do regionální mapy a k prodejnám byly určeny pravděpodobné spádové oblasti.

Čtvrtá část průzkumu byla zaměřená na sběr kontaktních údajů potenciální partnerů Zvěrokruhu (zvířecí útulky, kynologická cvičiště, stanice mladých přírodovědců apod.)

Z průzkumu vyplynulo, že na trhu chovatelských potřeb figuruje několik typů obchodů:

- prodejní síť celorepublikové (Gimborn, Zvěrokruh, Plaček),
- prodejní síť lokální (Brandtl, ...),
- nezávislé kamenné obchody,

Zvláštní kategorii pak tvoří e-shopy.

Charakteristika jednotlivých typů obchodů:

**Celorepublikové prodejní síť:**

- Velký počet obchodních jednotek
- Silná firma v pozadí
- Vlastní velkoobchod, dovoz vlastních značek

- Prodejny umístěné v pasážích obchodních center a supermarketů
- Jednotná koncepce obchodů
- Atraktivita pro dodavatele (=> lepší cenové podmínky, exkluzivní akce..)
- Široký sortiment
- Pomalá reakce na speciální přání zákazníků
- Vyšší ceny
- Snaha o zajímavý marketing

#### **Lokální síť:**

- Několik prodejen soustředěných v jednom regionu
- Závislé na cizím VO
- Prodejny jsou situované většinou jako samostatné obchody v běžné zástavbě
- Nedodržují jednotnou koncepci (portfolio, ceny, prodejní akce...)
- Koncepcí se blíží nezávislým kamenným obchodům, ale mají lepší vyjednávací schopnost u dodavatelů

#### **Nezávislé kamenné obchody:**

- Osobní přístup k zákazníkům
- Snaha o nízkou cenu (často na úkor kvality – rozbalované zboží)
- Slabý nebo žádný vlastní marketing
- Závislé na cizím VO a dodavatelích
- Užší portfolio
- Často problémy s legislativou
- Často typické problémy (zápach, stísněné prostory...)

#### **e-shopy:**

- snaha o širokou nabídku
- extrémně nízké ceny

Na základě provedené analýzy byla potvrzena pozice MO sítě Zvěrokruh na trhu chovatelských potřeb v ČR. Zvěrokruh je firmou číslo dvě za leadrem odvětví, kterým je síť PetCenter provozovaná společností Gimborn s.r.o. V pořadí třetím subjektem na trhu je síť s obchodním názvem ZooShop provozovaná společností Plaček s.r.o.

Z analýzy dále vyplynulo, že lokální sítě neohrožují prodejny Zvěrokruh a vzhledem ke své charakteristice jsou v oblasti sledování konkurence zařazeny do skupiny nezávislých kamenných obchodů.

E-shopy znamenají ohrožení pro celé odvětví zejména v oblasti prodeje krmiv a podestýlek.

### **Rozbor největších konkurentů**

PetCenter – obchodní síť PetCenter aktuálně provozuje 72 prodejen. Prodejny PetCenter se dělí na 3 druhy:

prodejny PetCenter PLUS - prodejny, které kromě maloobchodního nabízejí také možnost velkoobchodního nákupu pro registrované zákazníky

prodejny PetCenter XXL, kde zákazníci najdou kromě běžného petshopového sortimentu také velmi širokou nabídku živých zvířat

prodejny PetCenter EXPRES – malometrážní prodejny, většinou bez nebo s velmi omezenou nabídkou živých zvířat.

Prodejny PetCenter jsou situované ve stejných typech obchodních center jako prodejny Zvěrokruh. Prodejny PetCenter jsou vybavené plechovým regálovým systémem a jsou koncipované jako samoobslužné. Expozice zvířat jsou velmi široké a jsou profesionálně a atraktivně zpracované. Personál prodejen nejeví velkou snahu získat si zákazníka, většinou působí dojmem pokladních ze supermarketů (což odpovídá i koncepci prodeje). Cenově jsou prodejny PetCenter postavené nejvýše na tuzemském trhu, cca 5-10% nad cenou Zvěrokruh. Šíře portfolia je užší, než u Zvěrokruhu v oblasti sortimentu pro psy a kočky, naopak výrazně širší je v oblasti sortimentu akva-tera. Dominantní značky jsou Gimborn a Gimpet – produkty vlastní výroby vlastníka Gimborn.

ZooShop – obchodní síť ZooShop čítá 12 vlastních prodejen a 25 frančíz. Prodejny ZooShop se vyznačují širokou nabídkou akvarijního sortimentu, jejich kompozici dominuje atraktivní akvarijní stěna s velmi širokou nabídkou živých ryb (vlastník sítě – firma Plaček – má vlastní odchovnu akvarijních ryb, rybičky také exportuje). Prodejny jsou umístěné v pasážích obchodních center, frančízy pak tvoří samostatné obchody situované v běžné městské zástavbě. Portfolio sítě ZooShop je užší, než portfolio Zvěrokruhu, výraznou převahu má pouze v oblasti akva. Dominantní značkou prodejen je

superprémiové krmivo pro psy Eukanuba, pro kočky Iams – pro tyto značky má firma Plaček v České republice výhradní zastoupení.

### 6.1.3 Dodavatelé

Firma pracuje s širokou základnou dodavatelů 74 dodavatelů. Velká část dodavatelů má velmi úzké portfolio (1-5 produktů). U většiny dodavatelů firma čerpá pouze malou část nabídky, často dodavatelé nabízejí substituty ve stejné kvalitativní a cenové úrovni.

V dodavatelsko-odběratelských vztazích je snaha o nastavení devadesáti-denní splatnosti, spolupráci na marketingové podpoře, zajištění produktových školení apod. Naproti tomu se firma zavazuje odebrat dohodnuté množství definovaných produktů, zajistit značkám lukrativní prodejní plochu v prodejnách apod.

Tabulka č. 9: Strategičtí dodavatelé Zvěrokruhu v roce 2009

Popisky řádků	obrat 2009
SAMOHÝL, a.s. - D00193	86 447 955
Nobby Pet Shop Gmbh - D00688	21 645 745
Plaček s.r.o. - D00240	14 740 332
NOVIKO a.s. - D00312	12 142 976
Josef Kvapil - JK ANIMALS - D00894	10 232 753
Gimborn Česká republika s.r.o. - D00394	8 374 037
CZanidis, s.r.o. - D00889	8 187 820
Flamingo NV - D00826	8 158 379

*Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS*

### 6.1.4 Zákazníci

Při pozorováních a průzkumech byl postupně upřesněn profil typického zákazníka Zvěrokruhu. Jedná se o ženu ve věku 35-45 let, střední třídy, žijící ve městě nebo příměstském satelitu.

Zvěrokruh má pro své zákazníky věrnostní program. Program je postaven na principu slevových hladin pro různé skupiny zákazníků.

Podmínky pro vstup do programu jsou:

zákazník zrealizuje jednorázový nákup ve stanovené minimální prodejní ceně (výchozí limit je 2.000Kč) a

zákazník se zaregistruje vyplněním registračního formuláře.



Registrační formulář vedoucí prodejny odešle na zpracování do informačního systému. Zákazníkovi je vyrobena Zákaznická karta Zvěrokruh se jménem daného zákazníka a karta je spolu s přístupovými údaji odeslaná zpět na prodejnu, kde si ji zákazník může vyzvednout.

Aktuálně je ve věrnostním programu Zvěrokruh zaregistrováno 14.598 zákazníků. Na této skupině zákazníků mohou pracovníci marketingového oddělení sledovat a analyzovat zákaznické chování. Bohužel firma tento zdroj informací zatím nevyužívá.

### **6.1.5 SWOT analýza Zvěrokruhu**

**STRENGTHS – silné stránky**

*Silné a exkluzivní značky* – ProPlan, Nobby, Kong

*Proškolený personál* – pracovníci prodejen jsou školeni v prodejním procesu, typologii zákazníků, všichni absolvovali kurz péče o zvířata v zájmových chovech a kurz prodejců vyhrazených léčiv. Pravidelně probíhají produktová školení a školení znalostí informačního softwaru.

*Poskytování kvalitních služeb* – díky proškolenému personálu a kvalitní logistice je Zvěrokruh schopen nabídnout zákazníkům kvalitní služby

*Software* – Navission – on-line data ze všech prodejen i skladů

*Analytický nástroj* – OLAP – možnost zpracování multi-dimenzionálních analýz prodejů, nákupů, zásob, závazků a pohledávek

*Kvalitní logistika* - vlastní sklad a doprava umožňuje plynulé zásobování

*Věrnostní program* – umožňuje poznat zákazníky a přizpůsobit jim nabídku na míru

*Komplexní průzkum trhu* – marketingové oddělení zrealizovalo velmi komplexní průzkum trhu, což umožnilo definovat pozici firmy na trhu i pozici prodejen na trhu regionálním

**WEAKNESSES – slabé stránky**

*Dodavatelé* – velmi široká základna dodavatelů s nízkým tlakem na podmínky, nízká spoluúčast dodavatelů na propagaci produktů na prodejnách

*Nízké povědomí o značce* – značka Zvěrokruh není mezi chovateli pet

*Obrátkovost zásob* – obrátkovost zásob je nutné snížit pod 60 dnů

*Fluktuace* – na prodejnách je vysoká fluktuace, aktuálně fluktuace 24%

## OPPORTUNITIES – příležitosti

*Vlastní akreditace pro školení pracovníků* – vlastní akreditace pro školení pracovníků v zájmových chovech a prodejců vyhrazených léčiv ...

*Fúze se strategickým partnerem* – nabízí se možnost fúze se strategickým partnerem, který v současnosti zajišťuje logistiku (provoz skladů a dopravu zboží)

*Vytvoření franšizového řetězce*

*Vyladění procesů* – vyladění procesů může přinést výrazné úspory na nákladech

*Exkluzivita na vyhrazená léčiva* – vedení firmy jedná o možnosti zaregistrovat vlastní značku vyhrazených léčiv

## THREATS – hrozby

*Neziskovost Zvěrokruhu* – vysoké provozní náklady chybná ekonomická rozhodnutí z minulosti ohrožují existenci firmy

*Růst nezaměstnanosti* – projevuje se poklesem koupěschopnosti a poklesem obrátů. Aktuální trend ukazuje, že neklesá počet realizovaných nákupů, ale výrazně klesá průměrná hodnota účtenky. Zákazníci nakupují levnější zboží a vynechávají doplňkové produkty.

*Vstup nového konkurenta na trh* – dominantní zahraniční řetězec prodejen chovatelských potřeb Fresnapf expanduje na zahraniční trhy. Jednou z lokalit, kterou ještě neobsadil, je Česká republika.

## 6.2 Návrh marketingové strategie

Cíle marketingové strategie vycházejí zejména ze současného stavu firmy a z její vize.

Vize Zvěrokruhu je:

„Do pěti let budeme vyhledávaným dodavatelem krmiv a chovatelských potřeb v obsazených regionech.“

Poslání vychází z vize společnosti a zní:

„Prostřednictvím dodávaného zboží a odborných služeb zajišťujeme, aby Vaše zvířátka byla zdravá, spokojená a přinášela Vám očekávanou radost.“

Motto Zvěrokruhu je:

„Plníme sny Vašich zvířátek“

Strategie firmy je zaměřená na produkty vyšší a střední třídy, kvalitní služby dobře proškoleného personálu, příjemné prostředí pro zákazníky a kompletní nabídku v definovaných segmentech.

### **Klíčové ukazatele**

Při rozboru firemních materiálů se projevoval nedostatek - chybějící klíčové ukazatele, které budou platné v delším časovém horizontu (minimálně 1rok).

Doporučené klíčové ukazatele:

1. Celkové ukazatele za Zvěrokruh:
  - Měsíční obrat Zvěrokruhu, % ziskové marže, počet realizovaných nákupů, průměrná hodnota účtenky, meziměsíční a meziroční vývoj
  - Měsíční obrat strategických skupin sortimentu, % ziskové marže, meziměsíční a meziroční vývoj
  - Výsledek prodejní akce (obrat, % ziskové marže, splnění cíle)
  - Obrátkovost zásob na prodejních a na centrálním skladu
  - Hodnota zásob členěná po dodavatelích a po kategoriích zboží
  - Počet zalistovaných artiklů
  - Náklady přímé a režijní, meziměsíční a meziroční vývoj
  - Fluktuace
2. Klíčové ukazatele pro prodejnu:
  - Měsíční obrat a zisková marže na prodejnu (v absolutní hodnotě, nebo v % z obratu), meziměsíční a meziroční vývoj
  - Inventurní výsledek prodejny
  - Hodnota skladových zásob
  - Úspěšnost prodejny v jednotlivých prodejních akcích
  - Fluktuace pracovníků prodejny (v %) – ideálně strukturovaná
  - Náklady prodejny

## Segmentace

Trh chovatelských potřeb lze rozdělit do segmentů podle typu zvířete, na které se zákazník zaměřuje. Segmenty jsou následující:

- Majitelé psů
- Majitelé koček a fretek
- Majitelé hlodavců, králíků a činčil
- Majitelé papoušků
- Akvaristé
- Teraristé

Z analýzy dat věrnostního programu a z pozorování zákazníků na prodejnách je možné určit typické rysy nákupního chování jednotlivých zákaznických segmentů.

### Segment majitelé psů

Pro majitele psů je typická frekvence nákupů 1x-2x za měsíc. Zákazník většinou realizuje nákup suchého krmiva a k němu přidává doplňkový sortiment z kategorie pamlsků nebo hraček.

V rámci samostatných nákupů pak realizuje nákup zboží z kategorií pelechy, transportní boxy, vodítka a obojky.

U majitelů psů se nadále rozšiřuje trend krmit kompletními granulemi. Zákazníci Zvěrokruhu se orientují na krmiva superprémiové, eventuálně prémiové řady. Zákazníci jsou věrni jedné značce, často i jedné receptuře, což je v souladu s fungováním trávicího traktu u psů.

U doplňkového sortimentu zákazníci preferují pestrou nabídku a častou změnu. Z toho vyplývá nutnost časté obměny položek doplňkového sortimentu.

U segmentu majitelů psů vzniká několik skupin zákazníků. První skupina je zaměřená na nízkou cenu, nákupy zahrnují krmivo a základní vybavení. Sem patří většinou zákazníci bydlící na vesnicích, kde si pes udržuje svou tradiční roli hlídače domu. Velká část těchto zákazníků nakupuje petshopový sortiment v supermarketu. Druhá skupina zákazníků preferuje kvalitní a funkční sortiment – sem patří majitelé psů, kteří se věnují se svým psem sportovním aktivitám. Nákupy zahrnují superprémiové krmiva, širokou škálu pamlsků, sportovní vybavení, funkční hračky podobně. Třetí skupina zákazníků se

zaměřuje na módní produkty, vyhledává nové trendy a zajímavosti. Do této skupiny patří majitelé psů, pro které pes tvoří „náhradu“ dítěte. V nákupech převládá sortiment typu oblečky pro psy, módní designy obojků a vodítek, kočárky pro psy, kosmetika, psí bižuterie. I tito zákazníci vybírají pouze superprémiová krmiva a pamlsky.

Průměrná hodnota účtenky zákazníka ze skupiny majitelů psů je závislá na druhu plemene. U majitelů velkých plemen je tato hodnota 1200Kč, u majitelů malých plemen 400Kč. Výši účtenky přímo ovlivňují náklady na krmení.

#### Segment majitelé koček

Zákazníci Zvěrokruhu – majitelé koček – se vyznačují výrazně vyšší frekvencí nákupů 3x-4x za měsíc. U majitelů koček převládá zájem o superprémiové krmiva a mokrá krmiva (kapsičky, vaničky, konzervy). V segmentu majitelů koček se oproti segmentu majitelů psů projevuje rychlá změna receptur i značek granulí. Kočky jsou mlsné, mají rády změnu v jídelníčku a tomu odpovídá i nákupní chování jejich majitelů.

Doplňkový sortiment zákazníci ze segmentu majitelů koček nakupují při každém nákupu. Prakticky na všech účtenkách se s krmivem pro kočky objevují i kočičí hračky a podestýlky. Méně již zákazníci nakupují pamlsky pro kočky. Zde je viditelný trend pamlsky nahrazovat mokrým krmivem.

I při nákupu větších položek typu škrabadla, transportní boxy, WC pro kočky, pelechy, se na účtenkách objevuje krmivo a hračky.

Průměrná hodnota účtenky zákazníka ze segmentu majitelů koček je 250 Kč.

Obliba koček neustále stoupá. Tento segment má velký růstový potenciál.

#### Segment majitelé hlodavců, králíků a činčil

Pro tento segment je charakteristická vysoká hodnota nákupu při pořízení zvířete. Vstupní investice je v řádu 2.000 – 3.000Kč. Hodnota dalších nákupů je v průměru 120Kč, frekvence nákupů je 1x - 2x za měsíc.

Na účtenkách se standardně objevuje kombinace krmivo, podestýlky. Z dalších kategorií tvoří významnější skupinu vybavení klecí (napáječky, misky, kolotoče, koupací píský).

Ostatní kategorie zboží pro hlodavce jsou zastoupeny pouze okrajově a tvoří často součást primárního nákupu při pořízení zvířete.

I u tohoto segmentu se v posledním roce projevuje výrazný sklon k přechodu na superprémiové krmiva.

Tento segment má také velký růstový potenciál.

#### Segment majitelé papoušků

Podobně jako u segmentu majitelů hlodavců i zde je charakteristická vysoká vstupní investice. U papoušků je hodnota nákupu při pořízení zvířete závislá na druhu pořizovaného papouška a pohybuje se v rozmezí 2.000Kč u malých papoušků (andulky, korely, rosely..) – 70.000Kč u papoušků velkých (Žako, Kakadu, Ara..). Výši primárního nákupu přímo ovlivňuje hodnota pořizovaného zvířete a cena zvolené ubikace. Vysoká investice do ubikace z kvalitního materiálu (nerez) se vrátí v podobě zdravého papouška a zákazník má jistotu, že ubikaci nebude nutné pořizovat znovu.

Další nákupy v tomto segmentu jsou zaměřené na krmivo, podestýlky, ptačí hračky a vybavení klecí.

Hodnota dalších nákupů je v průměru 150Kč, frekvence nákupů 1x za měsíc

#### Segment akvaristé

U akvaristů je výrazný rozdíl mezi běžným majitelem akvária a zkušených akvaristou.

Zkušený akvarista nakupuje u chovatelů, u výrobců nebo přímých dovozců. Je zaměřen na funkčnost a kvalitu, vyžaduje profesionální poradenství.

Zvěrokruh se v oblasti akvaristiky zaměřuje pouze na běžné majitele akvárií, kterým nabízí základní sortiment. Vzhledem k velmi malé skupině zákazníků nebyla u tohoto segmentu analyzovaná hodnota účtenky.

#### Segment teraristé

Teraristé se vyznačují (stejně jako zkušení akvaristé) velmi specializovanými znalostmi a požadavky na sortiment. Této skupině Zvěrokruh není schopen nabídnout odpovídající služby. Pro nákupní chování teraristů je typické, že obchodují prostřednictvím burz a samotných chovatelů. Zvěrokruh v oblasti teraristiky nabízí základní sortiment pro nejběžnější chovaná terarijní zvířata, jako jsou želvy, leguáni a chameleoni.

## Targeting

V rámci provedené analýzy zákaznických segmentů doporučuji zaměřit se na segmenty:

- majitelé psů a majitelé koček – pro tyto zákaznické segmenty maximálně rozšířit nabídku produktů superprémiové a prémiové kvality ve všech kategoriích zboží.
- majitelé papoušků a majitelé hlodavců – pro tyto segmenty udržovat stávající portfolio, rozšířit o katalogový prodej objemného sortimentu (voliéry, klece, ptačí stromy...), rozšířit nabídku superprémiových krmiv a pamlsků
- akvaristé – tento segment zaměřit na běžné majitele akvárií (ne specialisty), nabídku stabilizovat v rozsahu základní nabídky kvalitních produktů, nerozšiřovat
- teraristé – tento segment utlumit na úroveň základních krmiv a podestýlek pro nejběžnější druhy tera zvířat (želvy, chameleony)

## 6.3 Marketingový mix

Marketingový mix je součástí marketingového plánu. V marketingovém mixu jsou strategie aplikovány do jednotlivých částí marketingového mixu.

### 6.3.1 Produkt

Firma se soustředí na produkty vysoké až střední kvality. Produktové portfolio se skládá z více než 6000 artiklů. Portfolio je členěné ve třech dimenzích:

- podle druhu zvířete, pro které je produkt určen
- podle typu výrobku
- podle kvalitativní úrovně

Kategorizace zboží umožňuje snazší správu tak širokého portfolia.

Dimenze podle druhu zvířete, pro které je produkt určený

V první dimenzi – dle druhu zvířat - jsou varianty:

pes, kočka, hlodavec, pták, ryba, tera, fretka, kůň

Jednotlivé varianty zahrnují produkty:

Název varianty	- zahrnuje vše pro:
FRETKA	- fretky
HLODAVEC	- hlodavce, králíky
HOSP.ZVÍŘE	- hospodářská zvířata
KOČKA	- kočky
KŮŇ	- koně
PES	- psy
PTÁK	- papoušky
RYBA	- ryby, šneky, žáby, raky, korýše
TERA	- plazy, obojživelníky, hmyz

U sortimentu, který je použitelný pro více druhů zvířat, je jeho zařazení definované interní metodikou klasifikace zboží na základě většího tržního podílu daného zvířete. Například pelechy malých rozměrů jsou použitelné pro psy i kočky – zde je definováno, že pelechy do rozměru 40 cm jsou zařazené jako kočičí, nad 40 cm pak jako psí, misky do 7,5 cm jsou

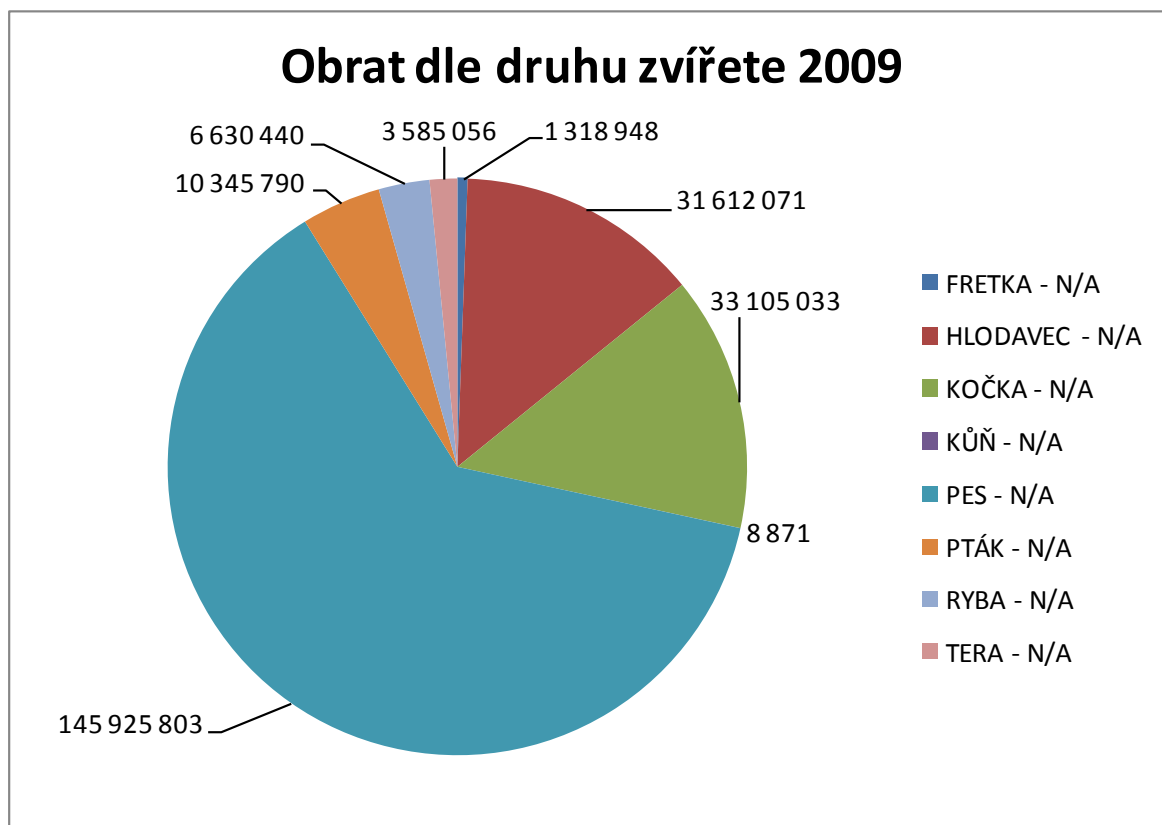


zařazené jako misky pro hlodavce, misky 7,6-11 cm jako misky pro kočky a misky větší než 11 cm jako misky psí. Výjimku samozřejmě tvoří specializované produkty, které navzdory rozměrům jsou zjevně určené pro konkrétní skupinu zvířat (například miska o velikosti 12 cm s obrázkem kočky bude zařazena jako miska pro kočky, pelech o rozměrech 30 cm s hlavou psa bude zařazen jako pelech psí a podobně.

Tabulka č. 10: Obrat skupin produktů podle druhu zvířat v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Popisky řádků	2009 - Q1	2009 - Q2	2009 - Q3	2009 - Q4	Celkem z 2009	2010 - Q1
FRETKA - N/A	205 911	381 235	412 825	318 978	1 318 948	186 582
HLODAVEC - N/A	7 355 068	7 639 524	7 882 916	8 734 563	31 612 071	7 427 239
KOČKA - N/A	6 962 614	7 494 697	8 737 867	9 909 855	33 105 033	8 060 688
KŮŇ - N/A				8 871	8 871	10 362
PES - N/A	32 209 746	37 119 860	34 712 558	41 883 640	145 925 803	33 967 919
PTÁK - N/A	2 612 358	2 235 406	2 476 664	3 021 362	10 345 790	2 865 003
RYBA - N/A	1 465 985	1 486 384	1 550 732	2 127 339	6 630 440	1 968 582
TERA - N/A	804 701	856 468	970 577	953 311	3 585 056	805 816
<b>Celkový součet</b>	<b>51 602 874</b>	<b>57 192 957</b>	<b>56 722 470</b>	<b>66 933 113</b>	<b>232 451 414</b>	<b>55 270 790</b>

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



Obr. 13 Podíl skupin produktů dle druhu zvířat na obratu Zvěrokruhu 2009

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

Z přehledu je vidět, že nejvýznamnější skupinou jsou produkty pro psy, které tvoří 63% obratu Zvěrokruhu za rok 2009, na druhém místě jsou produkty pro kočky a pro hlodavce – obě skupiny se 14%, 4% tvoří produkty pro ptáky, 3% sortiment pro rybičky, 2% teraristický sortiment, 1% fretka.

Největší růstový potenciál má segment sortimentu pro kočky, dále segment sortimentu pro hlodavce. Zde je možné očekávat podobný vývoj, jaký byl v minulých letech pozorován v segmentu sortimentu pro psy – rozšiřování používání kvalitních kompletních krmiv, důraz na kvalitu a funkčnost produktů v oblasti chovatelských potřeb. Do oblíbenosti přicházejí nová plemena koček, které mají specifické potřeby – například atraktivní velké kočky (sibiřská kočka, mainská mývalí kočka...) potřebují vybavení nadstandardních rozměrů, speciální krmiva s vyšším energetickým obsahem podobně.

Ve velkých městech lze často pozorovat odklon od chovu psů a přechod k chovu drobných hlodavců či králíků. Tato zvířata nejsou tak náročná na čas, prostor ani pohybové aktivity majitele. Jsou bezpečnou alternativou psa zejména v rodinách s malými dětmi. I u této skupiny zvířat dochází k vývoji – šlechtěním vznikají nová zajímavá plemena králíků i drobných hlodavců. Například bezsrstá plemena takzvaní naháči se těší rostoucí oblíbenosti nejen v rodinách alergiků. I tato plemena mají své specifické potřeby, jsou citlivější na teplotní výkyvy, tudíž je běžné, že je majitelé oblékají, jejich kůže je citlivá na sluneční záření – potřebuje ochranu v podobě speciálních opalovacích krémů.

Segmentu produktů pro rybičky a terarijní zvířata se Zvěrokruh věnuje pouze okrajově. Kvalitní prodej těchto skupin produktů vyžaduje rozsáhlé znalosti personálu, čímž se výrazně zvyšují požadavky na školení pracovníků a tedy i finanční náročnost.

Dimenze podle typu výrobku

V této dimenzi jsou produkty rozdělené podle typu produktu.

Základní členění sortimentu dle typu produktu je na:

chovatelské potřeby, krmiva, materiál, léčiva, živá zvířata

Tato druhá dimenze dále obsahuje ještě jemnější členění ve formě hierarchie:

Typ – druh – poddruh zboží.

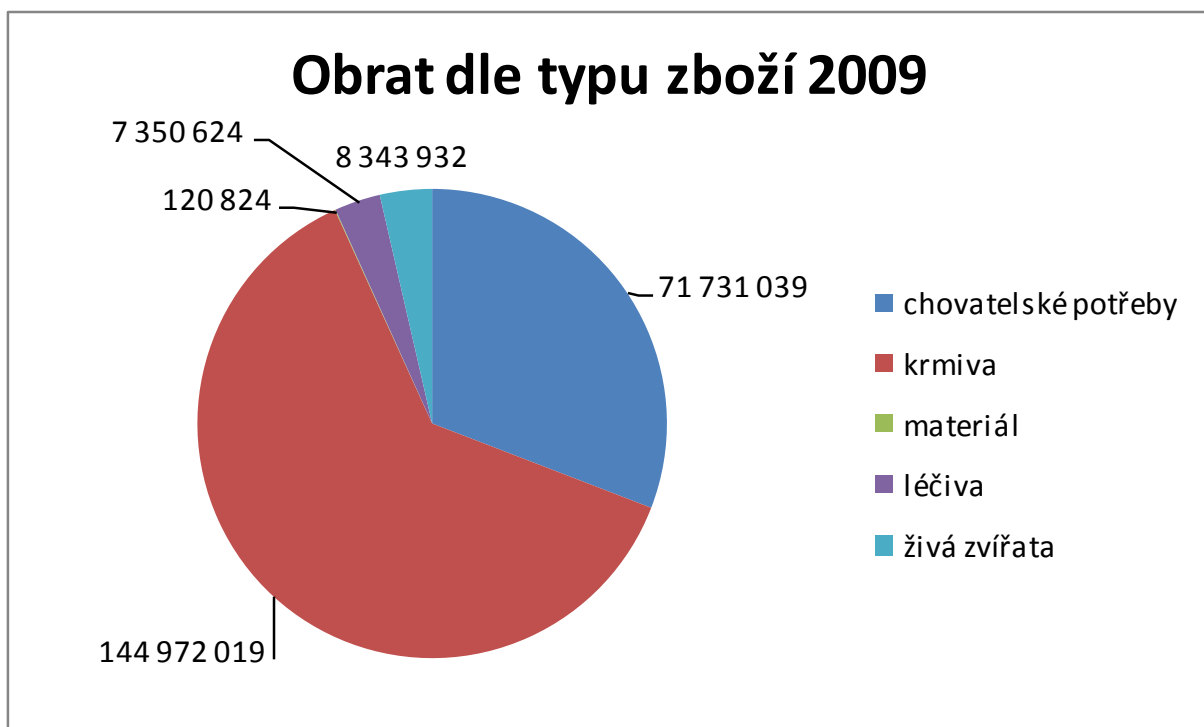
Hierarchická klasifikace produktů umožňuje tvorbu analýz a simulací vývoje v analytickém nástroji OLAP.

V následující tabulce číslo 11 je zachycen vývoj obrátu jednotlivých skupin zboží dle typu po kvartálech za rok 2009 a první kvartál 2010.

Tabulka č. 11: Obrát skupin produktů podle typu zboží v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Popisky řádků	2009 - Q1	2009 - Q2	2009 - Q3	2009 - Q4	Celkem z 2009	2010 - Q1
Chovatelské potřeby	15 635 113	16 271 289	17 478 462	22 346 176	71 731 039	15 863 177
Krmiva	33 389 683	34 373 706	35 584 350	41 624 281	144 972 019	36 503 333
Materiál	29 538	25 665	26 493	39 129	120 824	29 678
Léčiva	739 157	4 505 572	1 415 899	689 996	7 350 624	894 593
Živá zvířata	1 809 803	2 036 975	2 238 888	2 258 266	8 343 932	2 001 521
<b>Celkový součet</b>	<b>51 602 874</b>	<b>57 192 957</b>	<b>56 722 470</b>	<b>66 933 113</b>	<b>232 451 414</b>	<b>55 270 790</b>

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



Obr. 14 Podíl skupin produktů dle typu zboží na obrátu Zvěrokruhu 2009

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

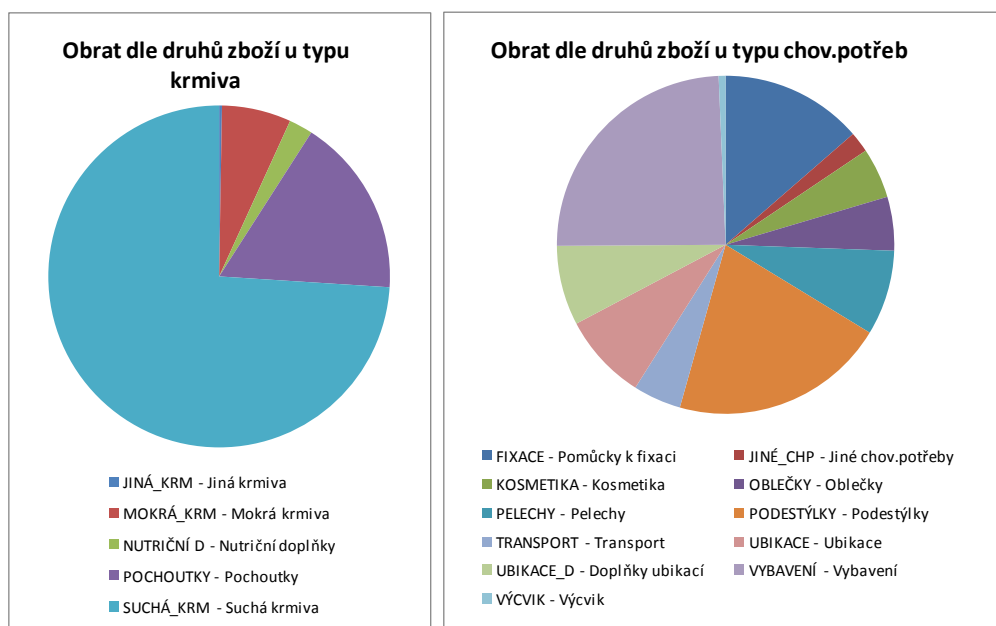
Z přehledu je vidět, že nejvýznamnější skupinou jsou krmiva, která tvoří 62% obrátu Zvěrokruhu za rok 2009, na druhém místě jsou chovatelské potřeby se 31%, 4% tvoří živá zvířata, 3% produkty typu léčiva a poslední skupinou je materiál.

Druhým stupně hierarchie členění sortimentu podle typu je druh zboží.

Tabulka č. 12: Obrat skupin produktů podle druhu zboží v roce 2009 a 1.Q 2010 (v Kč)

Typ	Druh zboží	2009 - Q1	2009 - Q2	2009 - Q3	2009 - Q4	2009	2010 - Q1
CHP	FIXACE - Pomůcky k fixaci	2 023 532	2 509 809	2 607 686	2 629 790	9 770 817	2 041 862
	JINÉ_CHP - Jiné chov.potřeby	312 071	311 887	333 881	460 398	1 418 237	369 205
	KOSMETIKA - Kosmetika	799 936	899 324	936 517	821 871	3 457 649	724 918
	OBLEČKY – Oblečky	782 098	459 372	502 280	1 945 484	3 689 233	1 043 244
	PELECHY – Pelechy	1 372 292	1 170 405	1 195 780	2 097 140	5 835 616	1 172 563
	PODESTÝLKY - Podestýlky	3 353 345	3 551 438	3 897 694	4 026 681	14 829 157	3 601 502
	TRANSPORT - Transport	675 455	925 678	883 943	821 008	3 306 084	667 945
	UBIKACE – Ubikace	1 366 160	1 394 875	1 473 902	1 714 263	5 949 201	1 460 159
	UBIKACE_D - Doplnky ubikací	1 331 686	1 231 947	1 302 566	1 601 962	5 468 161	1 242 643
KRM	VYBAVENÍ – Vybavení	3 535 926	3 707 134	4 211 669	6 074 509	17 529 238	3 424 398
	VÝCVIK – Výcvik	79 440	108 924	132 303	153 069	473 735	114 616
	JINÁ_KRM - Jiná krmiva	64 981	106 788	122 416	95 754	389 940	71 170
	MOKRÁ_KRM - Mokrá krmiva	2 131 949	2 088 645	2 465 979	2 810 988	9 497 560	2 608 447
	NUTRIČNÍ D - Nutriční doplňky	815 468	793 908	805 660	857 549	3 272 585	764 176
	POCHOUTKY - Pochoutky	5 276 693	5 282 360	5 813 774	8 174 383	24 547 209	6 023 373
MAT	SUCHÁ_KRM - Suchá krmiva	25 100 593	26 102 005	26 376 521	29 685 607	107 264 725	27 036 165
	SPOTŘEBA – Spotřeba	29 538	25 665	26 493	39 129	120 824	29 678
	ANTIPAECTO – Ektoantipar.	739 157	4 505 572	1 415 899	689 996	7 350 624	894 593
ZVÍŘE	ZVÍŘE - živé zvíře	1 809 803	2 036 975	2 238 888	2 258 266	8 343 932	2 001 521
Celkový součet		51 602 874	57 192 957	56 722 470	66 933 113	232 451 414	55 270 790

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



Obr. 15 Podíl skupin produktů dle druhu zboží na obratu Zvěrokruhu 2009

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

Třetí úroveň hierarchického členění produktů tvoří poddruh zboží. Poddruh slučuje sortiment se stejným účelem. Jako příklad je možné uvést pomůcky pro fixaci.

Typ zboží je chovatelské potřeby, druh zboží pomůcky pro fixaci a tento druh zahrnuje poddruhy:

FLEXI - Flexi, samonavíjecí vodítka

NÁHUBKY – Náhubky

OBOJKY - Obojky všechny materiály

POSTROJE - Postroje kromě auto postrojů

ÚVAZY - Úvazové kolíky, lanka, řetízky

VODITKA - Vodítka kromě stopovacích

Kompletní klasifikace portfolia je uvedena v příloze A.

Dimenze členění sortimentu podle kvalitativní úrovně

Ve třetí dimenzi je sortiment klasifikován do tří skupin:

Superpremium – premium – ekonomy

Ve firemní databázi je v této chvíli po kvalitativní stránce rozklíčován pouze typ krmiva.

Ostatní typy zboží budou rozklíčované do 30.6.2010.

U krmiv je výsledek roztřídění zboží následující:

Superprémium tvoří 63% obratu, prémium 33% obratu a třída ekonomy tvoří zbylá 4% obratu. Uvedené rozložení obratu koresponduje s firemní strategií, která říká, že Zvěrokruh je zaměřen na produkty vyšší a střední kvality.

Doporučení:

Na základě provedené analýzy produktů doporučuji soustředit se na stávající portfolio, toto stabilizovat, zrevidovat dodavatele a udržet vysoký standard plynulého zásobování. Definovat strategické položky, u nich zavést permanentní monitoring skladových zásob. U jednotlivých druhů sortimentu definovat jeho životnost a zavést cyklické obměny sortimentu s efektem módy.

Doporučení jsem dále rozpracovala pro produkty členěné podle jednotlivých tržních segmentů.

Portfolio pro segment majitelů psů:

V oblasti suchých krmiv doporučuji stabilizovat portfolio na 4 superprémiové značky (ProPlan, Eukanuba, Hill's a Royal Canine), 4 prémiové značky (Brit, Calibra, K.9, Dog Chow) a jednu značku nižšího prémia. U těchto značek doporučuji zalistovat kompletní portfolio a zaměřit se na plynulé zásobování a zajištění dodavatelských akcí.

Kromě výše uvedených značek je vhodné zalistovat vždy produkty, které jsou podpořené televizní reklamou. Podle úrovně obrátů je pak možné tyto produkty po skončení televizní reklamy opět vylistovat.

U mokrých krmiv udržet širší produktovou nabídku superprémiového krmiva pro malé psy, pro střední a velké psy zachovat střední řadu mokrých krmiv s vysokým obsahem masa.

Sortiment pochoutek zaměřit na sušená masa a vybrané dropsy, razantně rozšířit nabídku pamlsků pro štěňata.

U doplňkového sortimentu je nutné sledovat módní trendy a zavést pravidelnou obměnu produktů. Frekvence obměny se odvíjí od druhu zboží:

- Hračky, obojky, vodítka obměňovat každé 3 měsíce
- Oblečky, pelechý, transportní vybavení obměňovat minimálně 1x za 6 měsíců
- Ostatní položky obměňovat 1x za rok

Portfolio pro majitele koček:

Sortiment suchých krmiv doporučuji řešit analogicky jako u segmentu psů. Tedy zalistovat kompletní portfolio superprémiových značek ProPlan, Hill's a Royal Canine, prémiové značky Brit, Cat Chow a jednu značku nižšího prémia.

U mokrých krmiv doporučuji rozšířit nabídku zejména sortimentu kapsiček a vaniček tak, aby byla zavedena vysoká pestrost receptur a zákazník tak mohl často střídat příchutě.

Pokud to nabídka výrobců umožní, navrhuji výrazně rozšířit nabídku mokrého krmiva pro koťata.

U podestýlek je nutné zachovat standardní nabídku, u tohoto druhu zboží majitelé preferují jednu vyzkoušenou značku a nemají rádi změny. Proto je důležité se soustředit na plynulé zásobování a nezapomenout na pravidelný monitoring cen konkurence.

V oblasti doplňkového sortimentu je žádoucí zachovat standardní nabídku (klasické WC otevřené, kryté, běžné hračky typu plyšové a kožešinové myši, míčky, rolničky...) a tuto

nabídku oživovat trendy položkami. Obměnu trendy položek doporučuji minimálně 1x za 3 měsíce tak, aby zákazník vždy našel ve Zvěrokruhu něco nového.

Pro objemné položky (škrabadla, pelechy) doporučuji zavést katalogový prodej s možností výběru designu. Tento katalogový prodej je vhodné podpořit nabídkou na webových stránkách s možností objednávky konkrétního designu na vybranou prodejnu.

V oblasti antiparazitik pro psy a kočky je nabídka dostatečně široká a stabilní, doporučuji soustředit se na plynulé zásobování zejména v sezóně.

Portfolio pro segment majitelů hlodavců:

Krmiva pro hlodavce doporučuji rozšířit o minimálně dvě superprémiové značky, pokud možno získat exkluzivně značky, které nejsou dosud na českém trhu rozšířené. Naopak doporučuji po zavedení těchto značek postupně tlumit prodeje značky Prestige, která je dosažitelná v hobby řetězcích typu Hornbach, Obi a podobně a je tudíž složitě, ne-li nemožné udržet na položkách dostatečnou marži při konkurenceschopné ceně. Ve střední třídě se nabízí zachovat kvalitní značku Darwin's, případně značku Avicentra, omezit značky Vitakraft a Vitapol, které jsou v nabídce supermarketů. Ekonomy řadu nedoporučuji, neboť s sebou přináší druhotné problémy (nekvalitní balení přináší riziko zanesení molů na prodejny). Ekonomy řadu snadno nahradí jednopruhové zrniny od zalistovaných dodavatelů (slunečnice, proso, oves..)

V sortimentu pochoutek pro hlodavce jsou nejprodávanějším druhem závěsné tyčinky, zde je žádoucí udržet vysokou kvalitu za přijatelnou cenu. Na trhu se začínají objevovat také kvalitní sušené pamlsky, lisované do atraktivních tvarů, často obohacené o vitamíny a minerály. Zde je žádoucí najít vhodného dodavatele a nabídku výrazně rozšířit.

Z doplňkového sortimentu jsou nejdůležitější podestýlky. Podobně jako u koček majitelé preferují jednu vyzkoušenou značku a nemají rádi změny. Proto je důležité se soustředit na plynulé zásobování a nezapomenout na pravidelný monitoring cen konkurence.

Z ostatního sortimentu je důležitá nabídka kvalitních klecí pro hlodavce a jejich příslušenství. I u této skupiny je možné zavést katalogový prodej.

Zvláštní skupinu pak tvoří živá zvířata. Primární je dobrý zdravotní stav, stálá nabídka a atraktivita nabízených zvířat. U králíčků je nutné soustředit se na miniaturní plemena s atraktivním zbarvením, u hlodavců se nabízí zaměřit pozornost na nová plemena.

Portfolio pro segment majitelů ptáků:

V tomto segmentu platí stejná doporučení jako u hlodavců. Nad rámec toho je nutné se u ptáků zaměřit na nabídku hraček a doplňků zejména pro velké papoušky. V této oblasti je extrémně důležité věnovat pozornost kvalitním materiálům a vhodným tvarům. Papoušci jsou velmi citliví na různé toxiny a snadno u nich dojde i k mechanickému poranění vlivem nevhodných tvarů nebo materiálů. Papoušci mají velkou sílu v nohách a zejména v zobáku a velmi často se stává, že bytelně vypadající hračku nebo vybavení během několika minut rozeberou na malé kousky.

I u segmentu sortimentu pro papoušky se nabízí zavedení katalogového prodeje a to zejména pro sortiment klecí a ptačích voliér.

U živých zvířat je opět nutné soustředit se na zdravotní stav, dále na výběr papoušků pouze z ručních odchovů, aby papoušci byli ochočení a mohli se tak stát pro své majitele skutečnými partnery.

### **6.3.2 Cena**

Cena je důležitým prvkem marketingového mixu, neboť jako jediná přináší podniku zisk. Ostatní prvky marketingového mixu znamenají pro podnik hlavně náklad. Z existujících tří přístupů k tvorbě ceny (orientace na náklady, na konkurenci a na zákazníka), používá firma Zvěrokruh zejména první dva, tedy orientaci na vlastní náklady a srovnávání s cenou konkurence. Firma Zvěrokruh se snaží pracovat v maloobchodní části s marží 40-50 %. U produktů, kde je výrobcem definovaná doporučená prodejní cena, firma vždy tuto cenu respektuje a požadovanou marži se snaží dosáhnout k prostřednictvím úpravy dodavatelsko-odběratelských vztahů.

V marketingové analýze bylo na konci roku 2009 provedeno rozsáhlé cenové srovnání s konkurenty. Z provedené analýzy vyplynulo následující: V porovnání s celorepublikově působícími sítěmi jsou ceny Zvěrokruhu postaveny níž cca o 5%. Lokální síť a nezávislé kamenné obchody se snaží cenu snížit, často je to však na úkor kvality nabízeného sortimentu, na shodných produktech superprémiové kvality jsou ceny srovnatelné.



Doporučení:

V rámci portfolia je nutné vydefinovat referenční položky, které jsou obchodované ve velkých objemech a u těchto položek zavést permanentní monitoring konkurenčních cen.

Z rozboru vyplývá, že mezi referenční položky je vhodné zařadit podestýlky pro kočky i pro hlodavce, vybrané receptury suchých a mokrých krmiv od nejprodávanějších značek, standardní klec 100cm pro hlodavce, antiparazitika, základní pochoutky pro psy (sušené ucho, buvolí kost), základní druhy živých zvířat.

Tabulka č. 13: přehled vývoje ziskové marže v roce 2009

Typ zboží	Druh zboží	2009 - Q1	2009 - Q2	2009 - Q3	2009 - Q4	Celkem z 2009
<b>CHP</b>	FIXACE - Pomůcky k fixaci	51,98%	49,49%	46,38%	55,47%	50,79%
	JINÉ_CHP - Jiné chov.potřeby	41,07%	40,87%	37,75%	41,60%	40,42%
	KOSMETIKA - Kosmetika	50,43%	40,12%	41,36%	46,13%	44,27%
	OBLEČKY - Oblečky	40,27%	55,23%	39,26%	42,96%	43,41%
	PELECHY - Pelechy	38,69%	31,31%	48,20%	50,34%	43,34%
	PODESTÝLKY - Podestýlky	40,51%	39,56%	38,11%	42,69%	40,24%
	TRANSPORT - Transport	46,59%	47,63%	44,66%	51,12%	47,49%
	UBIKACE - Ubikace	41,59%	42,57%	40,58%	43,17%	42,02%
	UBIKACE_D - Doplnky ubikací	51,98%	52,73%	51,47%	51,52%	51,89%
	VYBAVENÍ - Vybavení	50,43%	54,44%	52,20%	55,39%	53,42%
	VÝCVIK - Výcvik	59,57%	55,83%	55,27%	57,08%	56,71%
<b>KRM</b>	JINÁ_KRM - Jiná krmiva	23,14%	24,64%	26,79%	22,62%	24,57%
	MOKRÁ_KRM - Mokrá krmiva	36,73%	34,71%	33,64%	36,00%	35,27%
	NUTRIČNÍ D - Nutriční doplňky	43,83%	44,33%	44,06%	45,58%	44,47%
	POCHOUTKY - Pochoutky	44,77%	44,24%	41,80%	44,16%	43,75%
	SUCHÁ_KRM - Suchá krmiva	41,33%	40,52%	41,03%	42,57%	41,40%
<b>MAT</b>	SPOTŘEBA - Spotřeba, vybavení	37,26%	35,44%	36,27%	31,56%	34,81%
<b>VYHL</b>	ANTIPAEKTO - Ektoantiparazitika	39,06%	40,09%	39,90%	38,56%	39,81%
<b>ZVÍŘE</b>	ZVÍŘE - živé zvíře	45,07%	47,28%	48,21%	47,33%	47,07%
		<b>42,96%</b>	<b>42,48%</b>	<b>42,33%</b>	<b>44,92%</b>	<b>43,25%</b>

*Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS*

### 6.3.3 Propagace

Firma využívá všech prvků komunikačního mixu.

#### **Reklama**

Firma Zvěrokruh využívá v reklamě zejména odborné časopisy zaměřené na chovatelství, kynologii, apod. Hojně využívaným reklamním médiem jsou informační a nabídkové

materiály jednotlivých obchodních center (magazín Olympie, Tip Kauflandu, Interspar...). K lokální propagaci jsou využívány reklamní plochy v obchodních centrech (světelné panely, billboardy, reklamní plochy na nákupních vozících apod.). Dalším využívaným druhem reklamy jsou dočasné poutače využívané při konání sportovních akcí (závody psích spřežení, agility, kynologické soutěže, jezdecké závody, dostihy apod.), na výstavách, při veřejných vystoupeních partnerů Zvěrokruhu (psí a kočičí útulky, asistenční psi apod.).

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je zajišťována drobnými reklamními předměty s logem Zvěrokruhu (igelitové tašky, klíčenky, trička, hrníčky apod.). Zvěrokruh se účastní výstav s vlastním prodejním stánkem. Cílem této aktivity je šířit značku Zvěrokruh mezi odbornou veřejnost a umožnit nákup zákazníkům z lokalit, ve kterých firma ještě nemá umístěnou vlastní prodejnu. Výstavy také slouží k navazování obchodních kontaktů, vyhledávání nových dodavatelů a strategických partnerů.

Výrazným prvkem podpory prodeje je věrnostní program Zvěrokruhu. Věrnostní program Zvěrokruh je postaven na permanentní slevové výhodě ve výši 5% pro všechny zaregistrované zákazníky, zvýhodněnou 10% slevovou hladinu pak dostávají zákazníci Zvěrokruhu z řad majitelů a cvičitelů asistenčních a vodicích psů a dárci krve. Členové klubu Zvěrokruh dostávají pravidelné informace o pořádaných aktivitách a prodejních akcích v elektronické formě, Zvěrokruh pro ně připravuje řadu speciálních nabídek (super dny s 20% slevou, akce pouze pro členy klubu apod.)

### **Public relations**

Vztahy s veřejností zajišťuje přímo ředitel společnosti, který firmu zastupuje při komunikaci s médii a na důležitých promo akcích. Významnou součástí public relations se stal sponzoring. Téměř každá prodejna Zvěrokruhu zajišťuje sponzorské akce pro lokální útulky, pro které na prodejnách pořádá veřejné sbírky a umístovací víkendy. Kromě útulků zvířat podporuje Zvěrokruh také asistenční a záchranářské skupiny, stanice mladých ochránců přírody, pro školy pořádá přednáškové seriály s ukázkami péče o domácí mazlíčky.

## **Internet**

Zvěrokruh provozuje vlastní webové stránky, na kterých jsou umístěné informace o jednotlivých prodejnách, aktuální prodejní akce, zprávy z aktivit Zvěrokruhu a v neposlední řadě také internetové diskuze. Webová prezentace sítě Zvěrokruh je k dispozici na adrese [www.zverokruh-shop.cz](http://www.zverokruh-shop.cz).

Komunikace prostřednictvím webového rozhraní je marketingový nástroj, jehož význam neustále roste.

Doporučení:

V oblasti propagace doporučuji zaměřit pozornost na lokální aktivity v regionech, kde má Zvěrokruh své prodejny. Vhodným nástrojem je účast na lokálních akcích s vlastním výstavním stánkem, nebo zviditelnění formou sponzoringu. Jako velmi atraktivní pro zákazníky i pro obchodní centra se jeví vlastní aktivity Zvěrokruhu, mezi které patří pořádání výcvikových poraden na parkovištích nebo v pasážích obchodních center, stříhání psů na prodejnách, pořádání vědomostních soutěží pro děti, návštěvy základních a mateřských škol se sérií přednášek na téma péče o zvířátka, ukázky práce asistenčních a záchranářských psů a řada dalších aktivit. Doporučuji tyto aktivity rozplánovat tak, aby se staly běžnou součástí regionálního marketingu a pokryly všechny lokality ve frekvenci akce minimálně 1x za dva měsíce.

V reklamě se nabízí využívat dále reklamní média obchodních center, případně podle finančních možností rozšířit o místní periodika. Je vhodné využívat efekt televizní a jiné masivní produktové reklamy a zákazníkovi vždy tyto produkty nabídnout.

Doporučuji velmi rychle udělat kompletní revizi věrnostního programu Zvěrokruh a ze systému slevového programu ho změnit na silný komunikační nástroj pro navázání úzkých vztahů se zákazníky. Vzhledem k velmi sofistikovanému informačnímu systému se nabízí využít jeho možnosti pro práci s podrobnými informacemi o jednotlivých zákaznících a jejich nákupním chování tak, aby tyto informace mohl prodavač využívat přímo při prodejním procesu na prodejně. Nabízí se možnost pozměnit formát věrnostního programu ze slevového na bodový systém s možností čerpat dárky, případně oba formáty prokombinovat.

V oblasti sponzoringu doporučuji zachovat stávající formát (úzká spolupráce a podpora partnerů z řad výcvikářů asistenčních, záchranářských a vodicích psů, podpora útulků

zvířat a stanic mladých přírodovědců, spolupráce se školami). Tento formát rozšířit do lokalit, kde zatím není zaveden.

V souvislosti s revizí věrnostního programu doporučuji provést i kompletní přestavbu webových stránek Zvěrokruhu, rozšířit je o modul pro členy klubu Zvěrokruhu, zavést na stránkách katalogový prodej s možností objednání zboží přímo na vybranou prodejnu (upravená verze e-shopu).

#### **6.3.4 Distribuce**

Distribučním kanálem jsou v případě Zvěrokruhu přímo prodejny Zvěrokruh. Koncept prodejen je definován jako částečně samoobslužný s asistencí personálu prodejny. Sortiment je členěn do zón podle druhů zvířat, pro které je určen tak, aby zákazník našel na definovaném a jasně označeném prostoru vše pro své zvířátko. Systém vyskládání sortimentu respektuje základní pravidla merchandisingu.

Personál prodejen je odborně proškolený jak v oblasti zbožíznalectví, tak v oblasti prodejního procesu.

Doporučení:

Koncept prodejen Zvěrokruhu je postavený logicky, odpovídá pravidlům merchandisingu (rozložení sortimentu do zón, umístění kvalitativních řad, hot zóny, impulzivní produkty u pokladny, drobné x objemné zboží, nacenění zboží...), prodejny jsou čisté, bez typického zápachu. Na prodejnách doporučuji v rámci remodelingů zlepšit kvalitu osvětlení, eliminovat zboží umístěné mimo prodejní regály, zlepšit označení zón pro jednotlivé skupiny zvířat.

Závěry z návrhu marketingové strategie maloobchodní sítě Zvěrokruh:

- jasně definovat klíčové ukazatele
- aplikovat závěry z provedené segmentace a targetingu
- specializovat portfolio (podle závěrů ze segmentace a targetingu)
- zrevidovat cenotvorbu, definovat referenční položky a zavést u nich permanentní monitoring konkurenčních cen

- udržet a posílit silnou stránku – proškolený personál
- v dodavatelsko-odběratelských vztazích se soustředit na principy win-win, zaangažovat dodavatele více do marketingových aktivit
- zlepšit monitoring konkurence (zaměření na portfolio, nové trendy, marketingové aktivity)
- zvýšit kooperaci s centry – vytěžit marketingové aktivity center
- zrevidovat věrnostní program Zvěrokruh

## 7 Rozpočet

Náklady na provoz marketingového oddělení v roce 2009 činily ve Zvěrokruhu 1.300.000Kč. Největší podíl tvořily mzdové náklady 961.000, nájem 140.000Kč a spotřeba materiálu 110.000Kč. V průběhu roku 2009 došlo k rapidnímu zeštíhlení marketingového oddělení a počet pracovníků byl snížen ze 4 na 2. V této chvíli v marketingovém oddělení pracují dva referenti marketingu – koordinátor akcí a reklamní referent. Řízení marketingových aktivit zajišťuje přímo ředitel maloobchodní sítě Zvěrokruh v úzké spolupráci s regionálními manažery.

Plánované provozní náklady marketingového oddělení v roce 2010 jsou:

Mzdové náklady 680.000Kč, nájem 120.000Kč, spotřeba materiálu 100.000Kč. Celkem 900.000Kč.

Snížení nákladů na provoz marketingového oddělení je způsobené zejména snížením personálního stavu.

Marketingové poplatky centrům, které vyplývají z nájemních smluv, tvořily v roce 2009 1.164.000Kč. Pro rok 2010 je kalkulován jejich nárůst na 1.300.000Kč. Nárůst souvisí s rozšířením prodejní sítě o tři nové jednotky v průběhu roku 2009.

Náklady na výstavní aktivity činily v roce 2009 175.000Kč, výnosy z výstav byly 47.000Kč. Pro rok 2010 jsou plánované náklady na výstavní činnost 50.000Kč, očekávané výnosy 35.000Kč.

Snížení nákladů na výstavní aktivity je způsobeno změnou koncepce spoluúčasti na dvou stěžejních výstavách: Hanácké výstavě O pohár Zvěrokruhu a Brněnské výstavě, kde Zvěrokruh zůstává jedním z hlavních partnerů, ale neposkytuje ceny pro všechny soutěžní kategorie. Zvěrokruh touto změnou koncepce neztrácí, neboť i nadále zajišťuje výstavbu slavnostního kruhu, kde probíhá předávání cen a fotografie z tohoto slavnostního kruhu jsou následně komunikovány ve všech odborných periodikách.

Náklady na sponzorské aktivity v roce 2009 činily 200.000Kč. pro rok 2010 je plán nákladů zachován.

310.000Kč tvořily v roce 2009 náklady na reklamní a propagační materiály. Proti tomuto nákladu pak byly výnosy ve výši 120.000Kč za prodanou reklamní plochu v letáku Zvěrokruh. Reklamní plocha byla prodaná dodavatelům na jejich produktovou reklamu.

Pro rok 2010 jsou naplánované náklady 707.000Kč (leták Zvěrokruh 467.000Kč, ostatní materiály 240.000Kč) a k nim výnosy 462.000Kč.

Výšení nákladů i výnosů na reklamní a propagační materiály souvisí se změnou koncepce tisku letáků Zvěrokruh, které budou v roce 2010 vycházet od května jako měsíční periodikum. Zároveň je cílem marketingového a nákupního oddělení maximálně využít spoluúčast dodavatelů na těchto nákladech.

Spotřeba materiálu na vlastní výrobu reklamních materiálů byla v roce 2009 390.000Kč. Pro rok 2010 je definován budget 450.000Kč.

Aktivita, které v roce 2009 neprobíhaly (revize webových stránek a revize věrnostního programu) si vyžadají částku 250.000Kč.

O 20.000Kč je meziročně vyšší částka vyhrazená na marketingové náklady související s remodelingem prodejen. Největší podíl tvoří náklady na polepy výloh a světelné panely.

Tabulka č. 14: Přehled rozložení marketingových nákladů v roce 2009 a v roce 2010

Marketingové náklady a výnosy v tis.Kč na		2009			2010		
		náklady	výnosy	celkem	náklady	výnosy	celkem
<b>Provoz marketingového oddělení</b>		<b>1 300</b>	<b>0</b>	<b>1 300</b>	<b>900</b>	<b>0</b>	<b>900</b>
<b>Příspěvky na propagaci center</b>		<b>1 164</b>	<b>0</b>	<b>1 164</b>	<b>1 300</b>	<b>0</b>	<b>1 300</b>
Náklady a výnosy z výstav		175	-47	128	50	-35	15
Náklady na sponzoring		200	0	200	200		200
Reklamní materiály	leták Zvěrokruh	111	-119	-8	467	-462	5
	jiné materiály	199	0	199	240	0	240
Spotřeba materiálu na vlastní výrobu reklamních mat.		390	0	390	450	0	450
Revize věrnostního programu Zvěrokruh		0	0	0	100	0	100
Revize webových stránek		0	0	0	150	0	150
Reklama v médiích		15	0	15	0	0	0
Marketingové náklady na remodeling prodejen		80	0	80	100	0	100
<b>Ostatní marketingové náklady celkem</b>		<b>1 170</b>	<b>-166</b>	<b>1 004</b>	<b>1 757</b>	<b>-497</b>	<b>1 260</b>
<b>Kompletní náklady na marketing</b>		<b>3 634</b>	<b>-166</b>	<b>3 468</b>	<b>3 957</b>	<b>-497</b>	<b>3 460</b>

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS

Samostatnou kapitolu tvoří výše slev poskytnutých v rámci věrnostního programu Zvěrokruh. V průběhu roku 2009 dosáhla výše 3.950.000Kč a pro rok 2010 lze vzhledem k rostoucímu počtu registrovaných zákazníků očekávat její růst na 4.500.000Kč. Otázkou zůstává, zda tato částka bude čerpána ve formě slev, nebo se v rámci revize věrnostního programu přetransformuje do podoby budgetu na dárky pro zákazníky podobně.

Celková částka marketingových nákladů (bez výše uvedených slev) činila v roce 2009 3.634.000Kč, což je 1,49% z obratu Zvěrokruhu a 3,45% ze ziskové marže.

Pro rok 2010 je naplánováno 3.957.000Kč, což činí 1,44% z plánovaného obratu 2010 nebo 3,28% z plánované ziskové marže.

Tabulka č. 15: Podíl marketingových nákladů na obratu a ziskové marži

Podíl marketingových nákladů na obratu a marži			
Hodnoty		2009	2010
Čistý prodej – obrat v tis.Kč		232 489	240 000
Zisková marže v tis.Kč		100 615	105 600
Marže %		43,28%	44,00%
Marketingové náklady v tis. Kč	provozní	1 300	900
	poplatky na centra	1 164	1 300
	ostatní	1 004	1 260
	celkem	3 468	3 460
Marketingové náklady v % z obratu	provozní	0,56%	0,38%
	poplatky na centra	0,50%	0,54%
	ostatní	0,43%	0,53%
	celkem	1,49%	1,44%

Slevy poskytnuté v rámci věrnostního programu Zvěrokruh		3 950	4 500
	% z obratu	1,70%	1,88%
	% ze ziskové marže	3,93%	4,26%

Zdroj: Zpracovala autorka dle firemního IS



## 8 Závěr

Diplomová práce popisuje tvorbu marketingového plánu maloobchodní sítě Zvěrokruh, která se zabývá prodejem krmiv a chovatelských potřeb.

První část je zaměřená na teoretická východiska a postup tvorby marketingového plánu. Stručně se věnuje historickému vývoji marketingových koncepcí, který je následně vodítkem k volbě strategie. Zabývá se problematikou strategického plánování a detailně se věnuje rozboru marketingového procesu - speciálně plánovací etapě, jejímž výsledkem je vytvořený marketingový plán.

V praktické části je pozornost zaměřena na analýzu maloobchodní sítě Zvěrokruh. Stručně je připomenuta historie a vývoj Zvěrokruhu od otevření první prodejny až do současnosti. Je zde popsán aktuální profil společnosti a pro lepší představu je uveden i vývoj maloobchodní sítě Zvěrokruh v číslech. Následující kapitoly se již věnují vlastnímu cíli diplomové práce, kterým je tvorba návrhu marketingové strategie. Východisko marketingového plánu je v analýze společnosti a jejího okolí. Je provedena situační analýza, ve které jsou využity zjištění marketingového průzkumu, který byl realizován na podzim roku 2009. Postupně je zmapované makroprostředí, konkurence, dodavatelé a zákazníci a závěry jsou aplikované do SWOT analýzy maloobchodní sítě Zvěrokruh.

V návrhu marketingové strategie je poukázáno na chybějící klíčové ukazatele ve firemní koncepci a je proveden návrh klíčových ukazatelů pro síť i pro prodejní jednotku. Následně je provedena segmentace zákazníků a z ní vycházející výběr cílových skupin.

V kapitole marketingový mix je popsán stav jednotlivých komponent marketingového mixu a pro každý z nich je zpracován návrh marketingové koncepce. Závěrečná kapitola se věnuje definování zdrojů pro krytí marketingových aktivit doporučených v marketingovém plánu.

Přínosem diplomové práce pro pracovníky marketingového oddělení Zvěrokruhu může být detailní rozbor stávající situace maloobchodní sítě, určení její pozice na trhu, návrh klíčových ukazatelů a návrh marketingového plánu pro jednotlivé komponenty marketingového mixu. Neméně zajímavým se ukázal rozbor marketingových nákladů za rok 2009 a sestavení rozpočtu pro rok 2010.

Seznam použité literatury:

Citace:

1. BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
2. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9
3. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001 první vydání, 2005 dotisk. ISBN 80-247-0016-6
4. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0513-3

Bibliografie:

1. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*, 1.vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. ISBN 80-247-0385-8
2. HISRICH, D.R.; PETERS, P.M. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Eterprise* 1. vydání United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1989. 577 s. ISBN 0-256-03543-1
3. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1389-6
4. KOTLER, P., TRIAS de BES, F. *Inovativní marketing*, 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0921-X
5. STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, 3. vydání. TUL 2007. ISBN 978-80-7372-197-8
6. STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A., *Mezinárodní marketing*, 1. vydání. TUL 2008. ISBN 978-80-7372-384-2

Seznam příloh:

A – Klasifikace portfolia Zvěrokruh

B – Přehled prodejen, prodejní plocha a termín otevření

C - Příloha C: Marketingový průzkum Zvěrokruh - dotazník

D – ukázky reklamních tiskovin Zvěrokruhu